

MASTER'S THESIS

Wat zijn de risico's van IT Projectportfolio voor organisaties?

Beisiegel, R. (Rene)

Award date:
2019

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Wat zijn de risico's van IT Projectportfolio voor organisaties?

What are the risks of IT Project Portfolio for organizations?

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602U Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Rene Beisiegel
Datum:	18-08-2019
Afstudeerbegeleider	Dhr. prof. dr. R.J. (Rob) Kusters
Meelezer	Dhr. prof. dr. ir. J. (Jos) Trienekens
Derde beoordelaar	<indien aanwezig>
Versie nummer:	1

Abstract

Het tijdig & conform afspraken realiseren van IT-projecten wordt steeds crucialer voor een organisatie. Een organisatie moet de bedrijfsstrategie frequenter wijzigen om het uiterste te kunnen halen uit de concurrentiestrijd. Hierdoor wordt de IT-projectportfolio ook steeds belangrijker. De IT-projectportfolio dient zorg te dragen de juiste IT-projecten uitgevoerd worden. Wat zijn de risico's bij IT-projectportfolio? wat kunnen we hierover terugvinden in de literatuur? En zijn de risico's nog steeds hetzelfde als 5 jaar geleden?

Sleutelbegrippen

IT-project portfolio; risico's bij IT projectportfolio

Samenvatting

“Als je vernieuwend bezig bent, maak je soms fouten. Het beste is ze snel toe te geven en vervolgens je overige innovaties verder te verbeteren.” (Steve Jobs)

IT Projectportfolio wordt relevanter voor een organisatie als veranderingen sneller dienen plaats te vinden en ook steeds complexer worden. Een organisatie moet voorsprong behouden op de concurrentie, schakelen, versnellen en vernieuwen horen daarbij. IT speelt vaak een cruciale rol hierin. Zorgen dat we focus behouden op de IT projecten die voor de organisatie cruciaal zijn. Inspelen op veranderende behoeftes. Mogelijkheden tonen, initiatieven ontplooiën in plaats van barrières opwerpen, zaken nog gecompliceerder maken of initiatieven nog risicovoller maken.

Hoe zorgen we ervoor dat de juiste projecten doorgaan die aansluiten op de bedrijfsstrategie? Hoe zorgen we ervoor dat we de risico's elimineren die ervoor kunnen zorgen dat we niet in de pas lopen bij de bedrijfsstrategie. Stap 1 is weten wat deze risico's zijn. Zijn de risico's gelijk aan de risico's van algemeen Project Portfolio of is het speelveld van IT daadwerkelijk anders. Wat kunnen we vinden in de literatuur en zijn de gevonden risico's nog steeds van toepassing?

In eerste instantie wordt het gebied verkend, wat is IT of ICT, wat is een Projectportfolio en wat is de toegevoegde waarde van het proces IT-projectportfolio. Daarna wordt de probleemstelling geschetst, hoe dit onderzocht gaat worden en waarom.

Het doel van dit onderzoek is om een lijst op te stellen van de meest belangrijke actuele risico's op het gebied van Project Portfolio Management. Een checklist die organisaties kunnen toepassen om te controleren of zij rekening houden met de juiste risico's bij IT-project portfolio.

Deelvragen die hierbij beantwoord dienen te worden:

1. Welke risico's betreffende IT-project portfolio worden gevonden in de literatuur van de afgelopen 5 jaar?
2. Hoe kunnen we bepalen wat de belangrijkste risico's zijn?
3. Wat zijn nu de belangrijkste risico's op het gebied van IT-project portfolio?
4. Hoe kan getoetst worden bij betrokkenen of dit de juiste risico's zijn?
5. En waarom hebben bepaalde risico's zich niet afgespeeld bij betrokkenen?
6. Wat zijn de resultaten van de toetsing van risico's bij betrokkenen?
7. Wat zijn nu de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek?

Vervolgens wordt de literatuur onderzocht “welke risico's staan vermeldt in de literatuur betreffende IT-Project Portfolio Management”. Hierbij wordt gekeken naar de literatuur van de afgelopen 6 jaar (2012 – 2018). Deze literatuurstudie wordt ook uitgevoerd door 2 andere deelnemers aan de studie en samen met de afstudeerbeleider wordt een groep van experts op het gebied van IT Project Portfolio samengesteld. De gevonden risico's worden middels card sorting geclassificeerd worden op basis van onderlinge samenhang.

Dit resulteert in een lijst van risicofactoren. Om te bepalen of deze risicofactoren nog steeds valide zijn wordt besloten om dit te toetsen bij organisaties. Het theoretisch gevonden raamwerk wordt getoetst, waarbij het “waarom” ook van belang is. Daarom is besloten om een case study toe te passen.

De resultaten worden uitgewerkt en geanalyseerd in hoofdstuk 4. Waarna conclusie en aanbeveling volgt.

Summary

“Sometimes when you innovate, you make mistakes. It is best to admit them quickly, and get on with improving your other innovations.” (Steve Jobs)

IT Project portfolio becomes more relevant for an organization when changes need to take place faster and become more complex. Continue innovation and investment is crucial for an organisation in this comparative world. IT has a critical role to play. Cope with changing circumstances in a flexible way. Showing opportunities, developing initiatives instead of creating barriers, making matters even more complicated or making initiatives even more risky.

How to ensure that the correct projects continue which are in line with the business strategy? How to ensure that we eliminate the risks that could prevent us from being in line with the business strategy? Step 1 is to know these risks. Are the risks equal to the risks of the general Project Portfolio or is the field of IT actually different. What can we find in the literature and are presented risks still applicable?

In the first instance, the area is explored, what is IT or ICT, what is a Project portfolio and what is the added value of the IT project portfolio management. Next step is defining the thesis, how this will be investigated and why.

The purpose of this research is to draw up a list of the most important current risks in the field of Project Portfolio Management. A checklist that organizations can apply to check whether if they take into account the correct risks in IT project portfolio.

Sub questions that need to be answered:

Welke risico's betreffende IT-project portfolio worden gevonden in de literatuur van de afgelopen 5 jaar?

1. What risks regarding IT project portfolio are found in the literature of the past 5 years?
2. How can we determine what the most important risks are?
3. What are the most important risks in the field of IT project portfolio?
4. How can it be assessed with those involved whether these are the right risks?
5. And why have certain risks not occurred for certain organisation?
6. What are the results of the risk assessment of those involved?
7. What are the conclusions and recommendations of the study?

The literature is then examined "which risks are mentioned in the literature concerning IT Project Portfolio Management". Here the literature of the past 6 years (2012 - 2018) is reviewed. This literature study is also carried out by 2 other study participants and a group of experts in the field of IT Project Portfolio is put together with the graduation supervisor. The found risks are classified by card sorting on the basis of mutual coherence.

This results in a list of risk factors. To determine whether these risk factors are still valid, it is decided to test this within organizations. The theoretically found framework is tested, whereby the "why" is also important. It has therefore been decided to apply a case study.

The results are elaborated and analyzed in Chapter 4. This is followed by a conclusion and recommendation.

Inhoudsopgave

Abstract	2
Sleutelbegrippen	2
Samenvatting.....	3
Summary	4
Inhoudsopgave	5
1. Introductie	6
1.1. Achtergrond	6
1.2. Gebiedsverkenning	6
1.3. Probleemstelling	7
1.4. Opdrachtformulering	7
1.5. Motivatie/ relevantie	8
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	8
2. Theoretisch kader	10
2.1. Onderzoeksaanpak.....	10
2.2. Uitvoering.....	10
2.3. Resultaten en conclusies.....	11
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	12
3. Methodologie.....	14
3.1. Conceptueel ontwerp: lijst risico's op basis van de literatuur	14
3.2. Gegevensanalyse.....	14
3.3. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	15
3.4. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	15
3.5. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	18
3.5.1. Interview	19
3.6. Het proces van het interview	21
3.7. Gegevensanalyse.....	22
3.8. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	22
3.8.1. Validiteit	22
3.8.2. Betrouwbaarheid	23
3.8.3. Ethische aspecten	23
4. Resultaten	25
4.1. Analyse antwoorden	25
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	27
5.1. Discussie – reflectie.....	27
5.2. Conclusies	28

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk	29
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	29
Referenties	31
Bijlage 2: succesfactoren zoals beschreven in “Portfolio Management – a structured literature review (Frey and Buxmann 2012)	33
Bijlage 3: risico zoals weergegeven in het artikel van Hofman en Spalek (Hofman, Spalek et al. 2017).....	34
Bijlage 4: beoordelingscriterium, met een van de dimensies ‘risico’ (Krishnasing 2018)	37
Bijlage 5: Interview A	38
Bijlage 6: Interview B	42
Bijlage 7: Interview C	47
Bijlage 8: Interview D.....	50
Bijlage 9: Interview E	53
Bijlage 10: Interview F	59
Bijlage 11: Open coderen	62
Bijlage 12: Axiaal coderen.....	64

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Het doel van dit onderzoek is het herijken van de literatuur betreffende de risico's op het gebied van IT-project portfolio management. Er is veel onderzoek uitgevoerd op het gebied van risico's bij IT-projecten, daarnaast bestaat er ook veel literatuur over algemeen project portfolio management. Maar bestaat er ook actueel literatuur betreffende de risico's op het gebied van IT-project portfolio.

1.2. Gebiedsverkenning

Het onderzoek vindt plaats binnen het gebied van de IT (Informatie Technologie). IT is een vakgebied dat zich bezighoudt met informatiesystemen en computers. Hieronder valt het ontwikkelen en beheren van systemen, netwerken, databases en websites.

Informatietechnologie (IT) speelt een cruciale rol in het bedrijfsleven en het succes van IT-projecten wordt gezien als belangrijk voor organisaties. Volgens Liang et al. (2002), is de ontwikkeling van IT-projecten een kritisch aspect bij de meeste bedrijven vanwege de organisatorische afhankelijkheid op het gebied van IT om voorsprong te behouden op concurrenten. Daarnaast zijn veel bedrijven bezig met IT-projecten omdat de bedrijfsstrategie continue wijzigt en het bedrijven mogelijk maakt om het uiterste te halen uit de concurrentiestrijd.

Het overzicht van deze projecten bewaken is elementair om zorg te dragen dat deze blijven aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie. Project Portfolio Selectie (PPS) wordt als essentieel beschouwd voor organisaties om de "juiste" projecten uit te voeren en de bedrijfsstrategie realiseren (Chiang, Nunez et al. 2013).

Het overzicht bewaken dient erop gericht te zijn het risico te elimineren. Daarom is risicomanagement zeer effectief om inzicht te krijgen of de projecten portfolio nog aansluit op de bedrijfsdoelstellingen. Daarnaast kan dit risico inzicht helpen om te voorkomen dat een fout in een project zich herhaalt bij een volgend project (een negatief effect kan dus een positief effect hebben op het projectportfolio in de toekomst) (Ghasemi, Sari et al. 2018).

Risicoanalyse is een cruciaal onderdeel van risicomanagement. Het geeft inzicht in de effecten van keuzes binnen een project. Algemeen risicomanagement heeft echter een aantal tekortkomingen kijkend naar bovenstaand geschetst kader. Het behalen van de strategische bedrijfsdoelstellingen valt meestal buiten het kader van risicomanagement. En deze zijn vaak geschreven vanuit een generiek model in plaats van specifiek gemaakt voor IT-project portfolio.

Daarnaast komen er steeds nieuwe ontwikkelingen op het gebied van IT. Volgens (Piggin 2016) vindt er een vierde industriële revolutie plaats, met grote veranderingen op het gebied van netwerking, security, connectiviteit en gerichte security aanvallen. Veranderen hierdoor ook de risico's die gelden voor IT Project Portfolio Management of dienen we hierbij mogelijk alleen rekening te houden met het facet dat de wereld van IT een bijzonder dynamische wereld is.

1.3. Probleemstelling

Organisaties zijn zich vaak onvoldoende bewust van de risico's die zij lopen op het gebied van IT Project Portfolio. In grotere organisaties lopen veel IT-projecten, vaak met een doorlooptijd van meer dan een jaar. Wie bewaakt het overzicht over deze projecten? De samenhang, de doorlooptijd, de scope en de scope changes tussen de projecten. Steeds vaker wordt er gebruik gemaakt van oplossingen en "best practices" van externe leveranciers. Ook hier gaan de ontwikkelingen snel, nieuwe technologieën komen, oude technologieën worden niet langer ondersteund, nieuwe functionaliteiten worden aangeboden. En daarnaast zijn de aandachtsgebieden van een organisatie geen vast gegeven, ook deze ontwikkelen, veranderen in de loop van de tijd. Hoe weten we nu of we nog bezig zijn met de juiste projecten? Of de projecten nog aansluiten op de ontwikkeling van de organisatie?

Om op deze vragen antwoord te kunnen geven is inzicht nodig, inzicht in de risico's die gelopen worden op het gebied van IT Project Portfolio Management. Wat zijn deze risico's? wat is de kans dat een risico plaatsvindt? En wat is de impact als dit risico plaatsvindt?

1.4. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om een lijst op te stellen van de meest belangrijke actuele risico's op het gebied van Project Portfolio Management. Een checklist die organisaties kunnen toepassen om te controleren of zij rekening houden met de juiste risico's bij IT-project portfolio.

Deelvragen die hierbij beantwoord dienen te worden:

1. Welke risico's betreffende IT-project portfolio worden gevonden in de literatuur van de afgelopen 5 jaar?
2. Hoe kunnen we bepalen wat de belangrijkste risico's zijn?
3. Wat zijn nu de belangrijkste risico's op het gebied van IT-project portfolio?
4. Hoe kan getoetst worden bij betrokkenen of dit de juiste risico's zijn?
5. En waarom hebben bepaalde risico's zich niet afgespeeld bij betrokkenen?
6. Wat zijn de resultaten van de toetsing van risico's bij betrokkenen?
7. Wat zijn nu de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek?

De eerste vraag is een gedegen onderzoek naar actuele risico's op het gebied van IT-project portfolio volgens de huidige literatuur. Wat zijn nu deze risico's en welke risico's zijn al bekend, maar ook hoe vaak worden bepaalde risico's vermeld. Doel hiervan is inzicht te krijgen in alle mogelijke risico's op het gebied van IT-project portfolio

En met de tweede vraag wordt structuur aangebracht in de gevonden risico's, wat zijn nu de belangrijkste risico's op basis van literatuuronderzoek. En op basis waarvan mogen we dit stellen. Middelste de derde vraag wordt de tweede vraag toegepast met als resultaat een uiteindelijke lijst krijgen van de belangrijkste risico's op basis van de huidige literatuur.

Middels de vierde vraag wordt getoetst of deze risico's (h)erkend worden door organisaties. Hebben deze risico's plaatsgevonden bij project portfolio. Of niet. Worden de risico's die wij gevonden hebben ook ervaren door organisaties. Hiermee kunnen we toetsen of de gevonden risico's correct zijn of niet. Doel hiervan is bepalen hoe getoetst kan worden of de gevonden risico's bij vraag twee inderdaad de belangrijkste risico's zijn.

De uitwerking van de toetsing, literatuur versus praktijk wordt uitgewerkt bij de vijfde vraag. Hiermee kunnen we aantonen of de juiste risico's zijn gevonden of dat we risico's genoteerd hadden die niet ervaren zijn bij organisaties

Bij de zesde vraag wordt het geheel afgerond. Wat zijn de leermomenten, wat zijn nieuwe vragen die opkomen.

Het geheel afrondend hebben we antwoord gegeven op de onderzoeksvraag; wat zijn de belangrijkste risico's op het gebied van IT-project portfolio management.

1.5. Motivatie/ relevantie

Er is veel geschreven over risico's bij IT-projecten, er bestaat ook veel literatuur over de risico's bij portfolio management. Maar beduidend minder van het specifieke onderwerp risico's bij IT-project portfolio. Dit onderzoek tracht een actueel en volledig overzicht te geven van alle risico's bij IT-project portfolio management.

Dit schrijven is interessant voor mensen die werken bij organisaties waarbij IT-project portfolio wordt toegepast of IT-project portfolio willen opzetten of eenieder die meer wil weten van IT-project portfolio. Om de IT-project portfolio goed in de grip te houden is het van belang om rekening te houden juiste risico's. Wat is de toegevoegde waarde van IT-project portfolio als er geen of onvoldoende rekening gehouden wordt met de juiste risico's? Hoe goed is men in staat om het overzicht van projecten te bewaken en hierdoor zorg te dragen dat deze blijven aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie, als men onvoldoende rekening houdt met potentiële risico's?

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Hoofdstuk 1 beschrijft de introductie van het onderwerp, de inleiding, gebiedsverkenning, de aanleiding en de probleemstelling.

Hoofdstuk 2 bevat een onderzoek naar de huidige literatuur betreffende dit onderwerp. Welke zoekleutels zijn gebruikt en wat is het resultaat hiervan. Hierin worden niet alleen artikelen vermeldt maar ook gevonden overzichten van risico's betreffende IT-project portfolio

In hoofdstuk 3 wordt beschreven hoe het verdere onderzoek wordt aangepakt. Hoe komen we tot een lijst van de juiste risico's op het gebied van IT-project portfolio management en hoe gaan we toetsen of deze lijst correct is. Het geheel wordt ook onderbouwd in dit hoofdstuk, waarom gebruiken we een bepaalde aanpak om te komen tot de

lijst van risico's op het gebied van IT-project portfolio en waarom kiezen we voor een bepaalde manier om de gevonden risico's te toetsen.

Het resultaat van de toetsing wordt beschreven in hoofdstuk 4.

2. Theoretisch kader

Het theoretische kader voor IT-project portfolio risico volgt uit de bestudering van de literatuur. Deze bestudering dient antwoord te geven op de vraag “wat zijn de risico’s die bij IT-project portfolio een rol kunnen spelen”. Het theoretisch kader start met het onderzoek’s aanpak, hierin wordt het doel en de opzet van de ontwikkeling van het theoretisch kader beschreven.

Daarna vindt de uitvoering plaats, wat zijn de gebruikte zoek query’s, hoeveel papers zijn gevonden en welke zijn uiteindelijk gebruikt in het onderzoek. Vervolgens worden de resultaten en conclusies vermeldt voor het verder onderzoek, waarna wordt afgesloten met het doel van het vervolgonderzoek

2.1. Onderzoeksaanpak

Dit hoofdstuk bevat het onderzoek naar de bestaande literatuur. Getracht wordt om een antwoord te krijgen op de vraag “welke risico’s staan vermeldt in de literatuur betreffende IT-Project Portfolio Management”. Hierbij wordt gekeken naar de literatuur van de afgelopen 6 jaar (2012 – 2018). Reden hiervan is de beschikbare tijd, de literatuurstudie zal aangevuld worden met de literatuurstudie uit het afstudeerverslag van Gérard de Smaele, die in 2013 onderzoek deed naar hetzelfde onderwerp.

Er zijn twee zoekmethoden gebruikt: het zoeken op basis van zoektermen en het gebruik van de sneeuwbalmethode. De sneeuwbalmethode houdt in, dat men publicaties vindt waar andere onderzoekers naar verwijzen. Door te starten met zoektermen “IT-project Portfolio”, “IT Portfolio Management” en “IT-project Portfolio Management”, heb ik aan de hand van de gevonden artikelen verder gezocht naar artikelen met betrekking tot risico’s.

Bij de zoekmethode op basis van zoektermen is gebruik gemaakt van Youlearn (de OU digitale bibliotheek) en Google Scholar alleen peer-reviewed artikelen worden meegenomen in de literatuurstudie.

De volgende query’s zijn gebruikt

"IT-project portfolio" "riskmanagement"

"IT PPM" "risk management" "IT-project Portfolio"

"IT-project portfolio" AND ("risk management" OR "risk interaction")

De volgende methode is toegepast op de artikelen te selecteren op basis van relevantie

1. Screening op basis van titel en bron,
2. Abstract; van de relevante artikelen uit de eerste selectie wordt het abstract gelezen

De overgebleven relevante artikelen worden bewaard op mijn computer en referenties worden bewaard in het softwarepakket “endnote”

De gevonden artikelen worden gegroepeerd per 2 jaar, deze worden verdeeld onder de deelnemers. De jaren 2013 en 2014 zijn aan mij toegewezen. Iedereen gaat de artikelen uit zijn jaren analyseren, vervolgens worden de drie overzichten en de literatuurstudie van Gerard de Smaele met elkaar vergeleken om te komen tot een herziene /aangepaste lijst van risicofactoren.

2.2. Uitvoering

De meeste artikelen betreffende dit onderwerp zijn kwantitatief van aard of missen een van de 3 facetten waarop gezocht wordt. In de kwantitatieve artikelen worden meestal berekeningen getoond om de risicograad te kunnen bepalen. De risico’s worden hierin niet benoemd.

In deze paragraaf wordt het resultaat getoond van de zoeken naar relevante literatuur. De zoekleutel bevat 3 facetten

- Project Portfolio
- Op het vlak van IT
- Risico's

Met behulp van de volgende query's zijn de beste resultaten gevonden.

Nr.	Description query	Aantal resultaten	
		Youlearn	Google Scholar
1	"IT-project portfolio" "risk management"	315	216
2	"IT PPM" "risk management" "IT-project Portfolio"	31	16
3	"IT-project portfolio" AND ("risk management" OR "risk interaction")	250	194

Om te komen tot de juiste artikelen is de volgende selectie gehanteerd:

- Screening op basis van titel en vakgebieden.

De geselecteerde vakgebieden; applied science, computer science, economics, engineering, library & information science.

De volgende artikelen bleven over

Nr.	Description query	Aantal resultaten op basis van titel en bron	
		Youlearn	Google Scholar
1	"IT-project portfolio" "risk management"	13	21
2	"IT PPM" "risk management" "IT-project Portfolio"	4	1
3	"IT-project portfolio" AND ("risk management" OR "risk interaction")	7	2

Hierna vond de volgende selectie plaats. De korte samenvatting werd gelezen en indien nodig werd het volledige artikel op hoofdlijnen gescreend.

De volgende 11 artikelen bleven over

Nr.	Description query	Aantal resultaten op basis van titel en bron en abstract	
		Youlearn	Google Scholar
1	"IT-project portfolio" "risk management"	5	5
2	"IT PPM" "risk management" "IT-project Portfolio"	1	0
3	"IT-project portfolio" AND ("risk management" OR "risk interaction")	1	0

Tijdens de laatste selectie vielen er veel kwantitatieve onderzoeken af en onderzoeken waarin maar 2 van de 3 facetten behandeld werden. Bij deze artikelen zijn 3 artikelen gevonden die een opsomming geven van de risico's.

2.3. Resultaten en conclusies

De volgende artikelen zijn overgebleven

Tabel 1: artikelen welke voldoen aan gestelde criteria aangevuld met risico's per artikel

Titel	Auteur(s)	Jaartal	Aantal Risico's
Multi-criteria project portfolio optimization under risk and specific limitations	Jiří Fotr, Miroslav Plevy, Lenka Švecová, Emil Vacík	2013	0
An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success	Juliane Teller, Alexander Kock	2013	47
Multiobjective project portfolio selection with fuzzy constraints	F. Perez, T. Gomez	2014	0
Interactions in IS Project Portfolio Selection - Status Quo and Perspectives	Marcel Philipp Müller, Christian Meier, Dennis Kundisch, Steffen Zimmermann	2015	0
Risk reduction in a project portfolio	Dujuan Guan, Peng Guo, Keith W. Hipel, Liping Fang	2017	0
Het meten van de gezondheid van een IT-Project Portfolio	Roderick-Pieter Blank	2018	4
A variable neighborhood search simheuristic for project portfolio selection under uncertainty	Javier Panadero, Jana Doering, Renatas Kizys, Angel A. Juan, Angels Fito Received:	2018	0
Project Portfolio Risk Identification and Analysis, Considering Project Risk Interactions and Using Bayesian Networks	Forough Ghasemi, Mohammad Hossein Mahmoudi Sari, Vahidreza Yousefi, Reza Falsafi, Jolanta Tamošaitiene	2018	0
Improving it portfolio management decision confidence using multi-criteria decision making and hypervariate display techniques	(Landmesser 2014) Landmesser	2014	6
Analyzing Cost and Risk Interaction effects in IT Project Portfolios	(Heinrich, Kundisch et al. 2014) Heinrich, Kundisch	2014	1
Het bestaan van risicorelaties binnen een ontwikkelportfolio van informatiesysteem projecten	(Postema 2013)	2013	15
Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success - An Investigation of Organization, Process, and Culture	(Teller 2013)	2013	3

In bijlages B, C en D staan een aantal overzichten van gevonden risico's. Een van de artikelen bevond zich net buiten mijn scope, uit 2012. In dit verhaal worden succesfactoren en onvoorziene factoren geïdentificeerd welke bijdragen aan een goed IT-projectportfolio. Hierbij dient aangetekend te worden dat een succes factor een positieve benaming is van het negatieve begrip risico.

Bijvoorbeeld "strategic fit". Dit is dus een beslissende factor voor het doel te behalen oftewel het vormt een risico voor het niet behalen van het doel, zie bijlage B

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van het vervolgonderzoek is tweeledig.

1. komen tot 1 lijst van de juiste risico's op het gebied van IT-project portfolio
2. toetsen of de gevonden risico's correct zijn

De huidige literatuur is onderzocht, veel risico's zijn gevonden, maar hoe komen we nu tot één lijst? Eén lijst zonder overlap en zonder risico's te missen, een actueel overzicht van alle risico's op het gebied van IT-project portfolio.

En stap twee is, hoe gaan we de gevonden risico's toetsen? Hoe kunnen we aantonen of de gevonden risico's inderdaad correct zijn.

Middels deze twee stappen bereiken we het doel om te komen tot een actueel overzicht van alle risico's op het gebied van IT-project portfolio.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag omgezet in een onderzoeksproject. Wat is de beste methode die toegepast kan worden om antwoord te geven op de onderzoeksvraag “wat zijn de huidige risico’s bij IT Project portfolio”

3.1. Conceptueel ontwerp: lijst risico’s op basis van de literatuur

In het voorgaand hoofdstuk is onderzocht wat de geschetste risico’s zijn bij IT Project portfolio in de huidige literatuur. Er kan gesteld worden dat er voldoende risico’s betreffende project portfolio zijn gevonden en dat de literatuur van voldoende kwaliteit is. Er zijn 11 artikelen gevonden die risico’s beschrijven die gerelateerd zijn aan IT Project portfolio.

Besloten is om binnen de studiegroep gezamenlijk 1 lijst op te stellen van risico’s gerelateerd aan IT Project portfolio middels opencard sorting. Eén gezamenlijke lijst zal de kwaliteit van de lijst verbeteren, meer input en een discussie over de categorieën en de risico’s zelf zal de kwaliteit verbeteren. Card sorting is een manier om snel structuur te krijgen in een grote ongestructureerde verzameling. Alle gevonden risico’s worden ingedeeld in categorieën, daarna wordt gekeken welke elementen gevonden zijn per categorie en of deze elementen hetzelfde onderwerp beschrijven. Voor elk specifiek onderwerp wordt een omschrijving geselecteerd. Er bestaan verschillende benaderingen van card sorting, open card sorting betekent dat gestart wordt zonder categorie indeling vooraf. Deze categorieën zullen ontstaan tijdens het proces van card sorten. Het voordeel hiervan is dat zowel de categorieën als de risico’s tijdens één sessie bepaald kunnen worden.

Deze studiegroep bestaat uit 3 deelnemers en de afstudeerbegeleider. Gezamenlijk 4 experts op het gebied van Project portfolio. Alle personen zijn expert op het gebied van risico’s in relatie tot project portfolio. 4 experts is voldoende om deze methode toe te passen. In zijn studie (Paul 2008) wordt het minimum van 4 gehanteerd en het maximum van 20. Ook praktische overwegingen spelen een rol, met name de beschikbaarheid van deelnemers.

3.2. Gegevensanalyse

Middels card sorting kunnen de risico’s eerst geclassificeerd worden op basis van onderlinge samenhang. Zo kunnen beoordelingscriteria die dubbel, onduidelijk en niet bruikbaar zijn voor het toetsen van risico’s bij IT Project Portfolio uit de lijst verwijderd worden.

Alle gevonden risico’s worden op een kaart geschreven en door de deelnemers ingedeeld in logische groepen. Door het groeperen van kaarten ontstaat inzicht in mogelijke labels die toegekend kunnen worden aan de gemaakte groepen. Er zijn geen vooraf vastgestelde categorieën waardoor de deelnemers de vrijheid hebben om de beoordelingscriteria zelf te groeperen.

De labels van de categorieën bestaan uit abstracte omschrijvingen, afgeleid uit de data. De categorieën dienen te voldoen aan de volgende criteria (Merriam and Tisdell 2009)

- De categorieën moeten aansluiten op het doel van het onderzoek
- Er dienen voldoende categorieën te zijn om alle relevante gegevens te bevatten
- Alle gevonden risico’s kunnen geplaatst worden in 1 categorie (niet in meerdere categorieën)
- De omschrijving van de categorie dient duidelijk te zijn. Het moet duidelijk zijn welke data hierin vermeldt staat
- Alle categorieën dienen op hetzelfde abstractieniveau beschreven te zijn.

Er zijn meerdere varianten van card sorting. Wij zullen de open card sorting toepassen. Open betekent dat er vooraf geen categorieën bepaald zijn, deze worden gevormd tijdens het toepassen van card sorting.

3.3. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Stel dat het hetzelfde onderzoek over 5 jaar wordt uitgevoerd door iemand anders, worden dan dezelfde resultaten gevonden. Dezelfde lijst met risico factoren.

Allereerst de randvoorwaarden. De personen die dit rapport opstellen mogen gezien kennis en ervaring in staat geacht worden een dergelijk rapport op te stellen. Ze beschikken over minimaal een bacheloropleiding, daarnaast hebben ze de Pre Masteropleiding doorlopen en alle vakken gevolgd (en geslaagd) op de Open Universiteit Master Business Process Management and IT. daarnaast beschikken de deelnemers allen over meer dan 10 jaar praktijkervaring in de ITC-wereld.

Onze afstudeerbegeleider, Rob Kusters, is reeds 20 jaar professor op de Open Universiteit, 37 jaar werkzaam op de Universiteit van Eindhoven.

Rob studeerde econometrie aan de Katholieke Universiteit van Brabant (momenteel Universiteit van Tilburg) en studeerde in 1982 af. Hij promoveerde in 1988 op de logistieke aspecten van toelatingsplanning voor algemene ziekenhuizen aan de TU/ Eindhoven. Na zijn promotie werd hij wetenschappelijk assistent en assistent-professor aan de TU/ Eindhoven. Hij is nu ook hoogleraar IT en bedrijfsprocessen aan de Open Universiteit, waar hij verantwoordelijk is voor het MSc-programma Business Process Management en IT en voorzitter van de groep Informatiesystemen en bedrijfsprocessen.

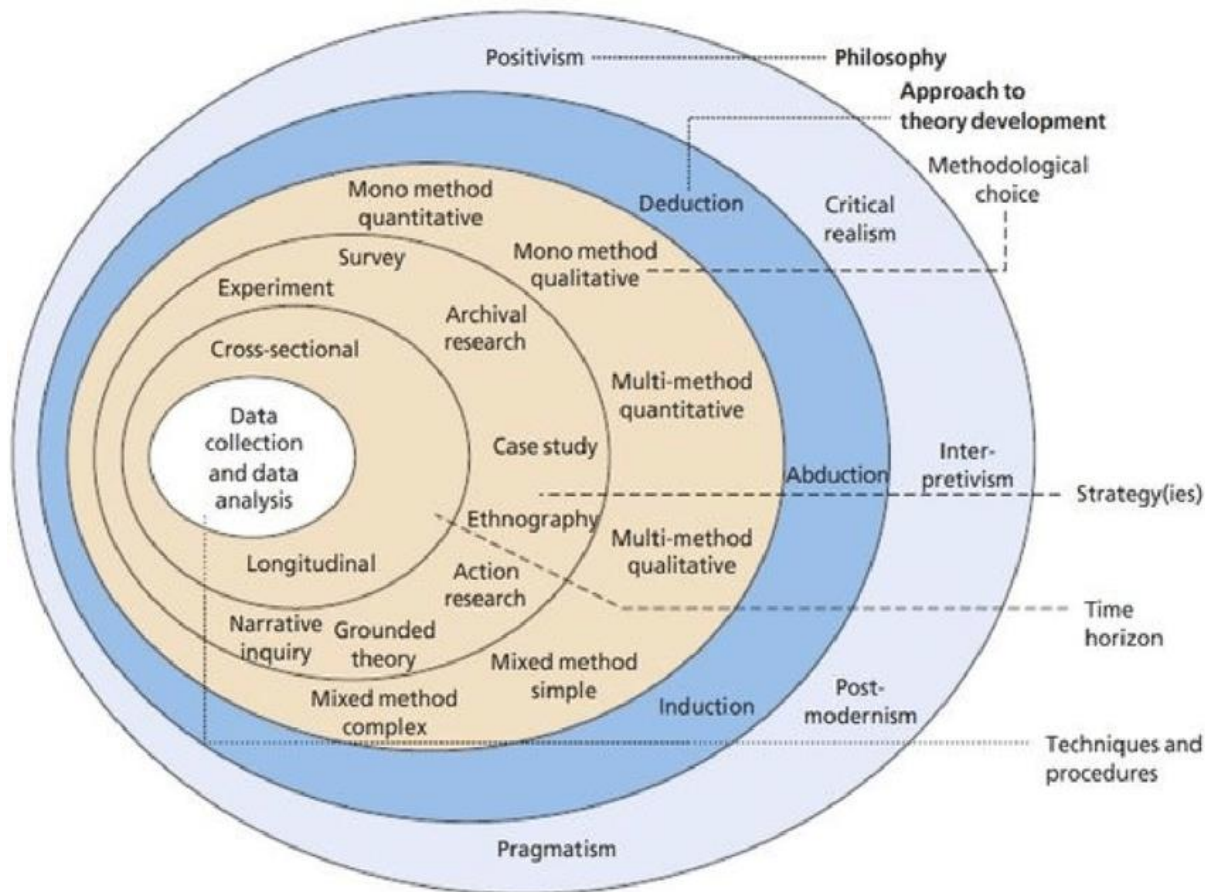
Rob heeft meer dan 100 artikelen gepubliceerd in internationale tijdschriften zoals Journal of Computer Information Systems, Industrial Management & Data Systems en International Journal of Cooperative Information Systems en conferenties organiseren op het gebied van ICEIS, ICISO en ECKM en co-auteur van zes boeken. Zijn huidige projecten omvatten selectie van vereisten voor software product families, toewijzing van middelen in situaties met meerdere projecten, ERP-beheer en IT-projectportfolio management.

De methodes die toegepast worden staan beschreven in de literatuur, er wordt verwezen naar deze artikelen. Deze methodes worden in de literatuur beschouwd als “best practices” en mogen daarom ook toegepast worden. Daarnaast wordt in dit verslag ook beschreven hoe de methodes worden toegepast.

Kijkend naar de gevonden risico's kan gesteld bij de drie deelnemers kan gesteld worden, mocht iemand hetzelfde onderzoek met dezelfde onderzoeksvraag toepassen (uitgaande van artikelen 2013 tot 2018) dat dezelfde artikelen gevonden worden en deze gevonden artikelen zullen resulteren in dezelfde lijst van risico's.

3.4. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Om te komen tot een keuze van de onderzoeksmethode is “research onion”- methode toegepast, zie figuur hieronder. Hierbij is gebruik gemaakt van het boek (Saunders, Lewis et al. 2016)



Figuur 1: research onion, Saunders, 2016

Hierbij worden vragen beantwoord uit 6 schillen, van buiten naar binnen, opgebouwd van algemeen naar specifiek: (1) onderzoeksfilosofie, (2) onderzoeksaanpak, (3) methodologische keuzes, (4) onderzoeksstrategie, (5) tijdshorizon en (6) technieken en procedures.

Vraag 1, de onderzoeksfilosofie. Wat onderzocht wordt in ons verslag zijn woorden, waarnemingen op stellingen en met name ervaringen van de geïnterviewden op stellingen. De filosofie die hierbij past is de filosofie van het realisme. Deze filosofische positie ziet de waarheid als dat wat onze zintuigen waarnemen als de realiteit, waarbij objecten bestaan onafhankelijk van het menselijk brein.

Vraag 2, de onderzoeksaanpak. Hiervoor zijn grofweg 2 benaderingen;

- Deductie – toetsen van een bestaande theorie
- Inductie – ontwikkelen van een nieuwe theorie

De onderzoeksvraag die beantwoord dient te worden is “herijking van de vragenlijst waarmee de risico’s die samenhangen met IT Project Portfolio voor organisaties beheerd en geminimaliseerd kunnen worden”

Dit betreft geen nieuwe theorie, echter het toetsen van een bestaande theorie, dus deductie

Vraag 3, methodologische keuzes. De eerste vraag die hierbij beantwoord dient te worden is de keuze tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Om de onderzoeksvraag “herijking van de vragenlijst waarmee de risico’s die samenhangen met IT Project Portfolio voor organisaties beheerd en geminimaliseerd kunnen worden” te kunnen beantwoorden wordt er gekozen voor het kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is namelijk gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft en waarom. Het dient diepgaande informatie te geven door in te gaan op

achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de onderzoeksgroep. Het doel is om kennis toe te voegen, de bestaande kennis te herijken.

Een kwantitatief onderzoek is gericht op hoeveelheid. Het geeft cijfermatig resultaten weer over een bepaalde groep.

Nu dient nog bepaald te worden welke typering van kwalitatief onderzoek het betreft:

Mono method: het toepassen een enkele methode, in ons geval kwalitatief.

Mixed method: het combineren kwalitatieve en kwantitatieve methoden.

Multi-method: het combineren van verschillende methoden, maar wel gelimiteerd tot kwalitatief (bijv. interviews en observaties) dan wel kwantitatief (bijv. enquêtes en archieven).

De keuze gaat hier uit naar een mono method. Wel dient het een methode te zijn waarbij zowel gesloten als open vragen gesteld kunnen worden. Er dient getoetst te worden of een risico heeft plaatsgevonden (een gesloten vraag) en mogelijk toelichting (open vraag)

Vraag 4; onderzoeksstrategie. Hierbij is keuze uit een achttal strategieën:

- Experiment: het doel van een experiment is het bestuderen van causale verbanden en geeft antwoord op hoe en waaromvragen.
- Enquête of interviews en observaties.
- Archiefonderzoek maakt gebruik van administratieve gegevens en documenten als voornaamste bron.
- Casestudie: deze strategie omvat het empirisch onderzoeken van een of meerdere specifieke tijdelijk fenomenen (een case is bijvoorbeeld een organisatie, persoon of gebeurtenis), waarbij meerdere bronnen worden ingezet (bijvoorbeeld interviews, enquêtes en archieven)
- Etnografie is een methode van de etnologie om etnieën in kaart te brengen.
- Actie-onderzoek: bij deze strategie is de onderzoeker onderdeel van het fenomeen dat onderzocht wordt. Dit is een iteratief proces van diagnose, planning, actie en evaluatie. Er wordt dus niet alleen kennis geproduceerd, maar ook geïntervenieerd.
- Grounded theory (zelden vertaald als 'gefundeerde theorie'): wordt vaak gezien als de 'klassieke' inductieve benadering. Data wordt verzameld zonder vooraf een theoretisch raamwerk te vormen of te hanteren.
- Verhalend onderzoek

Kijkend naar onze onderzoeksvraag blijven er 3 opties van de acht over:

- Enquête
- Casestudie
- Grounded theory

De enquête is voornamelijk een kwantitatieve onderzoeksmethode, welke bestaat uit meerkeuze vragen en meetschalen. Aangezien bij vraag 2 gekozen is voor de "mono method qualitative" lijkt de voor enquête minder geschikt. Bij een enquête wordt de verzamelde data getransformeerd naar informatie middels berekeningen met behulp van een gestandaardiseerde meetschaal. In onze studie zijn achterliggende motivaties, meningen en ervaringen belangrijk, de "waarom- "vraag is belangrijk. Het doorvragen is minstens zo belangrijk als het antwoord op de eerste vraag. Oftewel een enquête kan ook uitgevoerd worden middels een interview, maar dan gebaseerd op standaardvragen. Een enquête, in de vorm van een vragenformulier, is minder geschikt voor diepte-interviews (de waarom vraag). Dit is de voornaamste reden waarom niet voor de enquête gekozen wordt.

De twee overgebleven theorieën zouden beide toegepast kunnen worden. Aangezien er voldoende risico's betreffende project portfolio zijn gevonden kan gesteld worden dat de literatuur van voldoende kwaliteit is. Een

nieuwe lijst van risico's kan opgesteld worden op basis van de huidige literatuur. Er is dus een theoretisch raamwerk waardoor Grounded theory afvalt. Bij Grounded theory wordt data verzameld zonder vooraf een theoretisch raamwerk te vormen of te hanteren.

Daarnaast is ook gesteld in vraag 2 dat de deductie gehanteerd wordt (geen nieuwe theorie, echter het toetsen van een bestaande theorie). Grounded theory gaat uit van Inductie, het ontwikkelen van een nieuwe theorie.

Daarom is er gekozen voor een case study. Een case study is een diepgaand onderzoek naar een onderwerp of fenomeen binnen zijn eigen omgeving (Yin 2014).

In onderstaand verslag worden de risico's die samenhangen met de IT-project portfolio onderzocht. We kijken naar de beschreven risico's in de literatuur en gaan deze herijken. Kijken of deze nog steeds van toepassing zijn. We willen een goed begrip krijgen van de context van het onderzoek. Zijn dit de juiste risico's en waarom (gebaseerd op ervaringen).

3.5. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In het voorgaand hoofdstuk is de literatuur van de afgelopen 5 jaar bestudeerd met als doel inzicht krijgen in de risico's die beschreven staan in de literatuur, deze gevonden risico's willen we herijken. Daarna willen we de gevonden risico's toetsen.

Hoe te komen tot de lijst met risico's in beschreven in 3.2.

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de case study toegepast zal worden.

De kennis om te toetsen of dit nog steeds de juiste risico's zijn zit in organisaties. Organisaties waarbij project portfolio wordt toegepast. De kennis zit bij de mensen die ervaring hebben op het gebied van IT-project portfolio.

Getracht zal worden om de gevonden lijst voor te leggen aan specialisten binnen organisaties die deze lijst kunnen toetsen, zien of risico's hebben plaatsgevonden en hierover hun ervaringen kunnen delen. Specialist zijn dus mensen werkzaam binnen organisaties waar IT-project portfolio wordt toegepast en die kennis en ervaring hebben op het gebied van IT-project portfolio.

Er worden 2 gesloten vragen gesteld

1. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij organisatie Y
2. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

De reden voor de gelaagdheid is dat een risico wel als risico gezien kan worden. Misschien heeft men Zelfs maatregelen gecreëerd om het risico te voorkomen, maar heeft het nooit plaatsgevonden.

Bij het stellen van de gesloten vragen bestaan 3 opties, een risico

- Heeft plaatsgevonden.
- Heeft niet plaatsgevonden, maar wordt wel als een risico gezien.
- Heeft niet plaatsgevonden en wordt ook niet gezien als een risico.

De volgende aspecten kunnen daarna getoetst worden

Indien een risico heeft plaatsgevonden, beschrijf praktijkervaringen. Indien een risico niet heeft plaats gevonden kan getoetst worden waarom dit risico nooit heeft plaatsgevonden. Heeft de organisatie voldoende beschermende maatregelen ingevoerd of staat het risico niet terecht op deze lijst.

In de vorige paragraaf is aangegeven dat gekozen is voor de case study. Deze strategie is heel geschikt voor het geven van antwoorden op de vraag 'waarom?', en ook op de vragen 'wat?' en 'hoe?' (Hoewel de vragen 'wat?' en 'hoe?' in het algemeen eerder bij de enquêtestrategie horen).

Yin (Yin 2014) onderscheidt vier casestudystrategieën gebaseerd op twee discrete dimensies:

- Enkelvoudige case en meervoudige case
- Holistische case en ingebedde case

Een enkelvoudige case wordt vaak toegepast bij één unieke case, vaak wordt de meervoudige case toegepast om aan te tonen of de bevindingen van de eerste case ook voorkomen bij andere cases. Daarom wordt ook vaak de voorkeur gegeven aan meervoudige cases.

De tweede dimensie, holistische tegenover ingebedde case, betreft het aantal sub eenheden binnen een bedrijf wat wordt onderzocht. Indien bijvoorbeeld meerdere afdelingen geïnterviewd worden dan betreft het een ingebedde casestudie. Indien deze sub eenheden ontbreken, dan betreft het een holistische case.

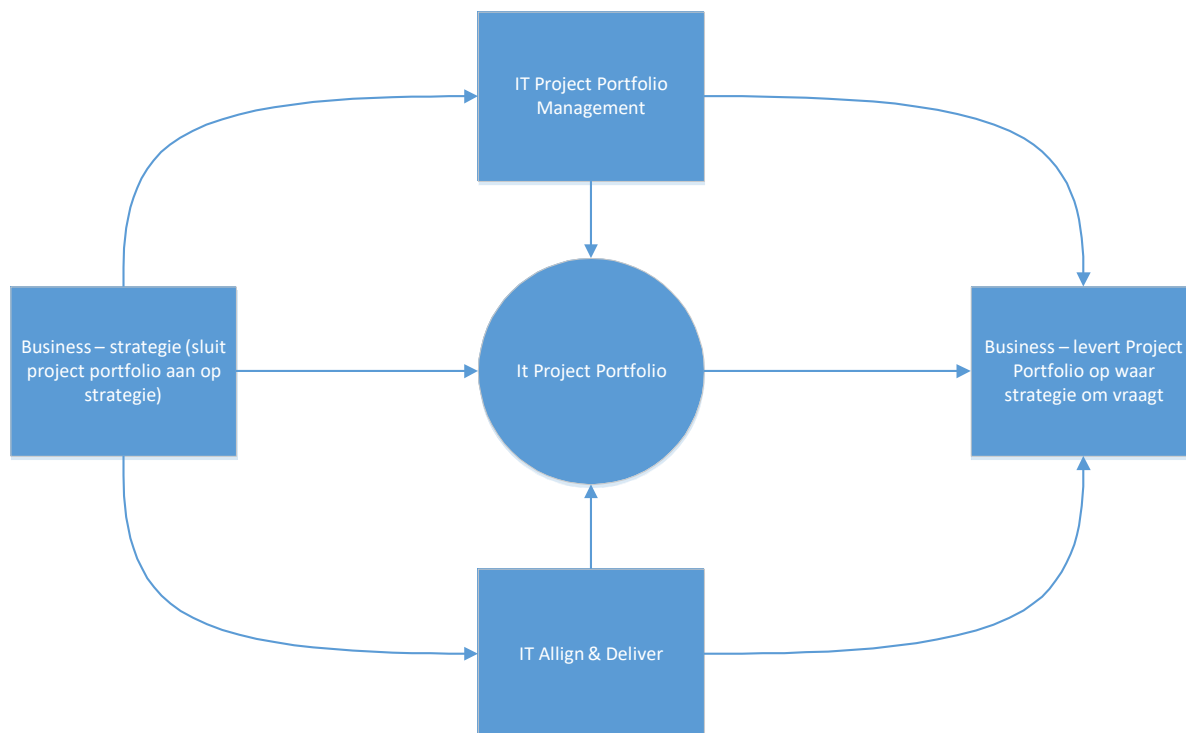
Dit verslag betreft een enkelvoudige, ingebedde case. Ik wil het onderzoek uitvoeren bij één organisatie maar wel bij meerdere afdelingen.

Er kunnen echter meerdere methoden toegepast worden om informatie te verzamelen, bijvoorbeeld interviews, observatie, documentaire-analyse en vragenlijsten. De methoden die ik wil gebruiken zijn interviews en participerende observatie.

3.5.1. Interview

De interview methode die toegepast gaat worden is een gedeeltelijk gestructureerd interview. Deze vorm geeft de mogelijkheid om enerzijds te toetsen of een risico heeft plaatsgevonden (gesloten), waarna de praktijkervaring geschetst kan worden (ervaring van risico of waarom een bepaald risico hier niet van toepassing is). Hier wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst die voornamelijk uit gesloten vragen met een vaste formulering bestaat. Die vragen worden in een vaste volgorde aan de geïnterviewde gesteld. Naast de gesloten vragen bevat de vragenlijst ook een aantal open vragen, waarbij de nadruk ligt op het doorvragen.

Het aantal geïnterviewden zal minimaal 6 zijn,



- Business (3 mensen)
 - o Strategie bepalers →, kunnen bepalen of IT project portfolio aansluit op bedrijfsstrategie, zowel planning als resultaat
 - o Participeren in stuurgroepen gedurende project
 - o Werken met het resultaat van het project
- “align & deliver” IT (3 mensen)
 - o Business-IS samenwerking (weten vanuit IT wat er speelt in de business & hebben zicht op issues na oplevering)
 - o Hebben zicht op de problemen bij IT-systemen
 - o Vervullen de rol van business analist gedurende het project
 - o Inzicht in project portfolio IT
 - o Inzicht in IT budget/ IT resource planning

Drie personen van iedere afdeling moet voldoende zijn omdat de resultaten niet gegeneraliseerd hoeven te worden. Het is niet zo dat meer interviews houden beter is. Er zal geen nieuwe informatie meer gevonden worden.

Wel dienen de geïnterviewden te beschikken over:

- Minimaal 2 jaar werkzaam zijn bij het bedrijf
- Minimaal 10 jaar werkzaam zijn binnen de bedrijfstak
- Master- of Bachelor-diploma

Zodoende kunnen mensen uit eerste hand ervaringen en/of praktijksituaties schetsen. Mensen kennen het proces van IT Project portfolio en de organisatie

Het interview zal opgenomen worden, zodat de vragen later uitgewerkt kunnen worden.

Zodoende kan ik me beter focussen en anticiperen op antwoorden gegeven tijdens het interview, minder tijd spenderen aan het noteren van de antwoorden, daarnaast biedt opnemen de mogelijkheid om antwoorden vaker terug te luisteren. Ook vanwege de consistentie van gegeven antwoorden.

De volgende stappen zullen gehanteerd worden voor het uitwerken van het interview

1. Download transcriptiesoftware
2. Geef de opnames en transcripten een duidelijke naam
3. Bepaald vooraf hoe letterlijk je moet transcriberen

Transcriptiesoftware maakt het makkelijker om opnames te transcriberen (vertraagd of versneld afspelen, automatisch of handmatig tijdstippen toevoegen of zelfs typen wat je dicteert). Met het derde facet wordt bedoeld of de transcriptie letterlijk dient te zijn (iedere “hum”), woordelijk (goed lopend verhaal) of samenvattend. Zelf kies ik voor samenvattend omdat ik de samenvatting naar de geïnterviewde wil mailen samen met de opname.

De interviewer dient zich goed voor te bereiden. Op tijd, uitgerust. Interview uitgewerkt. 2 pennen, papier en een lijst met daarop alle definities van de te bespreken onderwerpen en een telefoon welke gebruikt kan worden als recorder.

De gesloten vragen moeten duidelijk maken of het risico voorkomt

Er worden 2 gesloten vragen gesteld

1. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij organisatie Y
2. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

De reden van 2 vragen is dat men het wel kan beschouwen als een risico maar dat het nooit is voorgekomen.

Deze vragen maken duidelijk of een risico heeft plaatsgevonden en/of een risico herkenbaar is, indien alle geïnterviewden de vraag met “ja” beantwoorden dan staat het risico terecht op de lijst, maar anderzijds maakt deze vraag ook de weg vrij voor de vervolgvraag, de praktijkervaring en het waarom.

Met de open vragen kan getoetst worden of een bepaald de antwoorden op de 2 vragen

- Correct of juist is
- Wat de motivatie is van het antwoord. Is deze duidelijk, nieuwe inzichten. Misschien aanleiding om discussie aan te gaan of het antwoord correct is

Bijvoorbeeld bij 2 keer ‘ja’, is de ‘ja’ correct of juist

- Heeft het geschetste voorbeeld te maken met IT-project portfolio.
- Welke maatregelen zijn er genomen om ervoor zorg te dragen dat het risico zich niet meer voordoet of dat de impact minder is

Of bij 1 of 2 keer een ‘nee’

Klopt de constatering?

- Sluit de uitleg aan op het geschetste risico. Misschien andere definitie van het risico
- Middels open vragen duidelijk krijgen waarom er ‘nee’ is beantwoord en wat het verhaal is achter de ‘nee’. Misschien middels doorvragen wordt het toch een ‘ja’. Het gaat niet om goed of fout maar is de motivatie duidelijk.

Waarom is het een ‘nee’, leereffect

- Is het risico niet terecht? Waarom hoort het niet op deze lijst te staan
- Waarom geldt dit risico niet voor de organisatie? Wat is er zo specifiek aan deze organisatie?
- Welke maatregelen zijn er genomen om dit risico te voorkomen?

3.6. Het proces van het interview

Vooraf aan de werkelijke interviews zullen proefinterviews gehouden worden. Niet met personen die geïnterviewd worden maar wel met specialisten binnen de organisatie. Dit interview zal opgenomen worden, zowel beeld als geluid met als doel te leren van het proefinterview.

Tijdens het interview zullen eerst vragen gesteld worden met betrekking tot opleiding en ervaring. Deze vragen zijn gemakkelijk om te stellen, maar ook om te beantwoorden.

Tijdens afdeling interview zal gevraagd worden of het interview opgenomen mag worden. Daarna wordt gestart met een korte introductie van het onderzoek (aanleiding, probleemstelling, begrippen project portfolio management en risico, het kader van het interview) en waarom ik een interview wil hebben met de respondent. Voor de respondent is het prettiger om een helder beeld te krijgen wat er van hem/haar verwacht wordt.

Het interview zal plaatsvinden in een ruimte waarin de interviewer en respondent alleen zijn.

Aan het eind van het interview wordt de respondent bedankt voor deelname. De respondent ontvangt het uitgewerkte interview binnen 7 dagen en heeft 14 dagen voor het doorgeven van aanpassingen. Indien geen reactie na 14 dagen, dan mag aangenomen worden dat de uitwerking correct is. Indien gewenst kan de respondent de opname ontvangen van het gesprek. De opname zal 2 maanden na het interview gewist worden.

3.7. Gegevensanalyse

Het interview wordt zo spoedig mogelijk uitgewerkt, met behulp van de aantekeningen en de opname. Na 24 uur wordt het resultaat nogmaals gecontroleerd aan de hand van de aantekeningen en opname. Het resultaat en de opname worden gedeeld met de respondent. De respondent heeft 14 dagen de tijd om op- of aanmerkingen aan te leveren.

Vervolgens wordt de verzamelde data geanalyseerd. In eerste instantie wordt orde aanbrengen in de data, het coderen. De volgende stappen worden hierbij toegepast

1. Open coderen - het toekennen van labels
2. Axiaal coderen - vergelijken van fragmenten met dezelfde code op verschillen en overeenkomsten

Bij het toekennen van labels worden labels toegekend om aan te geven waarover het gaat. Voor de gesloten vragen kunnen vooraf reeds categorieën vooraf bedacht

1. risico heeft nooit plaatsgevonden → categorie "geel"
2. risico heeft nooit plaatsgevonden, ik snap ook niet waarom dit risico vermeldt wordt → categorie "groen"
3. geen idee → categorie "blauw"
4. risico heeft plaatsgevonden → categorie "rood"

De categorieën voor de vervolgvragen, de open vragen, worden bepaald aan de hand van thema's of trefwoorden die teruggevonden worden in de antwoorden. Een antwoord kan behoren bij meerdere labels.

Bij de tweede stap, het axiaal coderen, worden alle tekstfragmenten samengevoegd op basis van thema. De tekstfragmenten worden met elkaar vergeleken. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er? Het geheel is een iteratief proces. Stap twee kan resulteren in het opnieuw uitvoeren van stap 1.

3.8. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Bij validiteit gaat het om de vraag of de resultaten uit het onderzoek overeenkomen met de werkelijkheid. Hierbij wordt ingezoomd op het onderzoeksinstrument.

Bij betrouwbaarheid gaat het om de vraag of de resultaten gelijk blijven als het onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt

Bij de ethische aspecten gaat het om de normen en waarden die gehanteerd dienen te worden tijdens het proces van het schrijven van de scriptie

3.8.1. Validiteit

Het onderzoeksinstrument wat toegepast is tijdens het onderzoek is het interview. De vraag is dan, heeft het interview gemeten wat het moest meten.

De volgende vormen van validiteit staan vermeldt in de literatuur

- Indruksvaliditeit; validiteit gebaseerd op een indruk; niet wetenschappelijk
- Inhoudsvaliditeit; mate van 'dekking'; representativiteit van het onderzoeksinstrument
- Begripsvaliditeit (Constructvaliditeit); mate van 'bedoeld' begrip; invloed van andere variabelen
- Criteriumvaliditeit; mate van overeenkomst met andere metingen
- Ecologische validiteit; mate van overeenkomst met dagelijkse praktijk
- Interne validiteit; methodologische validiteit; onderzoeksopzet, data-verzameling en -analyse
- Externe validiteit; generaliseerbaarheid

De eerste vorm, indrukvaliditeit, worden de risico's die behoren bij IT Project portfolio gemeten door middel van de vragen die vermeldt staan bij het interview. Kijkend naar de eerste gesloten vraag en vervolgens de open vragen, afhankelijk van het antwoord, dan kan gesteld worden de indrukvaliditeit hoog is

De tweede vorm, inhoudsvaliditeit. De vragenlijst is gebaseerd op de bevindingen van een viertal experts die de literatuur bestudeerd hebben waarna gezamenlijk is bepaald wat de juiste risico's zijn om te toetsen.

De derde vorm, begripsvaliditeit, ook hier wordt rekening mee gehouden. De lijst risico's die later wordt getoetst worden vooraf gewogen, besproken en getoetst door vier experts

De vierde vorm, criterium validiteit, de gevonden risico's uit de literatuur van de afgelopen jaar zijn eveneens getoetst, grote kans dat het merendeel van de risico's nu ook teruggevonden wordt bij een toetsing.

Ecologische validiteit. De geïnterviewde zal geïnterviewd worden in zijn of haar eigen omgeving. Getracht wordt hier zoveel mogelijk rekening mee te houden.

De belangrijkste twee, zijn de laatste twee, de interne en de externe validiteit. De interne validiteit gaat over de vraag of de interpretatie van de data naar conclusies juist is. Het zegt iets over de kwaliteit van de onderzoeksopzet van het onderzoek.

Enkele acties die kunnen bijdragen aan goede interne validiteit:

- Verband leggen tussen bevindingen en conclusies.
- Tegenstrijdige verklaringen onderzoeken
- Eerlijkheid bij geïnterviewde waarborgen
- Toetsing van verzamelde data en gevonden conclusies

De externe validiteit gaat over de vraag of de conclusies uit het onderzoek ook van toepassing zijn buiten de directe omgeving van het onderzoek. Zouden de uitslagen gelijk zijn als het onderzoek met andere mensen binnen dezelfde organisatie verricht was? Of vinden we dezelfde resultaten terug bij andere soortgelijke organisaties?

Samen bieden deze concepten een goed beeld van de kwaliteit van onderzoek en de conclusies ervan en dus van de mate waarin we die conclusies kunnen accepteren.

3.8.2. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid, stel dat andere onderzoekers het onderzoek opnieuw uitvoeren of ze tot dezelfde resultaten komen. Indien dat het geval is, is het onderzoek betrouwbaar.

Hoe kunnen willekeurige fouten, die leiden tot een minder betrouwbaar onderzoek, voorkomen worden:

- Geïnterviewde weet het antwoord niet en vult zomaar een antwoord in – de interviewer toont interesse in het interview en in de gegeven antwoorden (oprechte interesse en nieuwsgierig naar zijn mening en geeft geregeld een samenvatting van het antwoord
- Geïnterviewde dwaalt af, bijvoorbeeld door lawaai of telefoon – de interviewer zorgt ervoor focus op het interview en er dient een juiste balans te zijn tussen spanning en tempo gedurende het interview
- Een begrip wordt ander geïnterpreteerd – de onderzoeker houdt controle over het gesprek
- De geïnterviewde verliest focus of toont sporen van vermoeidheid. De interviewer dient er bedacht op te zijn dat de respondent niet hetzelfde blijft gedurende het gesprek

3.8.3. Ethische aspecten

De volgende regels heb ik voor mezelf opgesteld om invulling te geven aan ethische validiteit:

- De respondent is de belangrijkste persoon, het gaat in dit gesprek om de visies en meningen van de respondent.
- De interviewer moet sympathie tonen bij pijnlijke vragen en emotionele momenten. Als de onderzoeker merkt dat een vraag te pijnlijk wordt dient hij hierop te anticiperen. In eerste instantie door het te vermelden, daarna kan de vraag meer terughoudend stellen. Indien dit niet het gewenste resultaat heeft kan hij de vraag laten passeren en eventueel de opname tijdelijk stopzetten
- De onderzoeker moet vragen naar feiten en gevoelens bij die feiten. De informatie die de onderzoeker krijgt bij respondenten heeft altijd een inhoudelijk en een belevingsaspect
- De interviewer dient geregeld een samenvatting te geven van de gegeven antwoorden
- Als volgens de onderzoeker alle onderwerpen en sub onderwerpen behandeld zijn, en hij het idee heeft dat de respondent is uitgesproken, kan hij gaan toewerken naar de afronding en afsluiting van het gesprek.
- De onderzoeker moet bedacht zijn op vragen van de respondent betreffende zijn eigen mening. De meningen, ervaringen en gevoelens van de respondent staan centraal. Dit betekent dat de interviewer zijn eigen mening zoveel mogelijk voor zich moet houden.
- De interviewer moet voorkomen dat de respondent probeert moeilijke kwesties te ontwijken
- De informatie van de respondent mag niet té persoonlijk worden.
- De interviewer moet geen genoegen nemen met weinig of nietszeggende antwoorden

4. Resultaten

4.1. Analyse antwoorden

De volgende categorieën zijn toegepast

- Geel; risico heeft nooit plaatsgevonden
- Groen; risico heeft niet plaatsgevonden, ik snap ook niet waarom dit risico vermeldt wordt
- Blauw; geen idee
- Rood; risico heeft plaatsgevonden.

3 categorieën bestaan niet hoofdzakelijk uit geel en rood. Oftewel het merendeel van de risico's worden (h)erkend

- Incompetentie portfolio manager

Eigenlijk buiten beschouwing gelaten, aangezien deze niet toetsbaar is voor de organisatie, te weten 'incompetentie portfolio manager'. De functie IT-portfolio manager bestaat niet. De rol zit verweven in een aantal functies, de rol en het proces zijn niet beschreven. De betreffende personen zijn vrij om hier invulling aan te geven. Hierdoor valt niet te toetsen of de portfolio manager incompetent is. Deze valt in de categorie blauw.

- Waarde portfolio

Hoofdzakelijk groen (5* groen en 1* geel), betreft categorie 'waarde Portfolio'. Achtergrond is dat het een informeel proces betreft (quote interview, proces speelt zich af 'tussen de soep en de aardappelen').

- Te complexe processen

Geen risico, geen proces anders geformuleerd geen proces maakt het complex

Twee begrippen zijn vaak uitgesproken bij de organisatie waarbij de risico's zijn getoetst:

1. Organisatie begeeft zich in een markt waarbij omgaan met grote risico's normaal is, niet experimenteren betekent geen vooruitgang. Risico mijden zit niet in de genen van de organisatie
2. De organisatie groeit, "we willen meer dan we aankunnen". Oftewel meer focus op resultaat dan op het proces/ standaarden

Voor mij is het onduidelijk wat nu de oorzaak is, een organisatie die snel groeit of een organisatie waarbij risico mijden niet in de genen zit. Maar het gevolg is grote focus op resultaten, weinig focus op standaarden en risico's.

Eigenlijk kunnen alle categorieën die niet eenduidig rood (of allemaal rood of rood met maximaal 1 gele categorie) zijn toebedeeld worden aan een of aan deze begrippen

categorie "geel"	risico heeft nooit plaatsgevonden
categorie "groen"	risico heeft nooit plaatsgevonden, ik snap ook niet waarom dit risico vermeldt wordt
categorie "blauw"	geen idee
categorie "rood"	risico heeft plaatsgevonden

Risico omschrijving	Score categorieën	Focus op resultaat, weinig focus op standaarden en risico's
Financiën	5* geel, 1* rood	extra geld voor project geen probleem
Conflict	5* geel, 1* groen	door het informele karakter snel in de kiem gesmoord
Organisatorische politiek	3* geel, 3* rood	Alle projecten prio, merk het vaker, misschien ook wel te maken met cultuur
Slagkracht top management onvoldoende	5* geel, 1* groen	pusht door wat door moet, Weinig bemoeienis met IT-projecten
Onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving	3* rood, 2* geel en 1* groen	Onvoldoende rekening houden consequenties. Veel onvoorziene activiteiten. Te weinig voorbereiding Vaak onvoldoende zicht op wat we morgen nodig hebben. Wel veel externen binnen (wat risico verlaagt)
Te complexe processen	4* groen, 2* geel	processen plat en simpel
Waarde portfolio	5* groen, 1* geel	organisatie heel lean & matrix organisatie
Strategische doelstellingen te snel wijzigen	4* geel, 2* rood	Strategie wijzigt niet, wel de pragmatische keuzes i.v.m. beperkte resources
Inmenging topmanager	2* groen, 4* rood	Valt mee, meestal goed overleg veel nieuwe mensen binnen (incl. managers), veel nieuwe ideeën en nieuwe initiatieven (funest voor scope)
incompetentie omgeving	2* groen, 4* rood	Klinkt zwaar, wel lastig om mensen met juiste competentie te vinden. Cultuur is dat wij makkelijk om hulp vragen
Implementeerbaarheid	2* geel, 2* rood, 2* groen	Niet alle kansen en opportuniteiten worden benut aangezien er zoveel zijn.

Wat ook opvalt is dat bijna alle erkende risico's ook daadwerkelijk zijn opgetreden. Maatregelen om kans op risico te verkleinen of impact van risico minder te laten worden wel benoemd, maar vaak is het de vraag of het daadwerkelijk een maatregel is die genomen is om risico of impact te reduceren.

Risico	Maatregelen
Onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving	een van de redenen waarom we zoveel externen aannemen (wij denken ook niet dat we alle kennis in huis hebben)
Communicatie	iets missen, opvangen informele circuit, nu bij groter worden probleem
Commitment	maakt meer betrokkenheid van topmanagement het leven beter?
incompetentie omgeving	Klinkt zwaar, wel lastig om mensen met juiste competentie te vinden. Cultuur is dat wij makkelijk om hulp vragen

Het lijkt bijna of de risico's geaccepteerd worden, ze mogen voorkomen. Het voorkomen van risico's zit niet in de genen van de organisatie en wordt ook niet beloond. Men lijkt zelf angstig om deze mindset aan te passen.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

5.1. Discussie – reflectie

Tijdens het conceptueel ontwerp kwam ik tot de keuze van een case study. Hieronder wil ik weergeven hoe de interviews verliepen en of ik tevreden ben met de keuze voor een case study.

Naar mijn mening verliepen de interviews goed. Het onderwerp sluit goed aan bij een aantal discussies die intern de organisatie lopen. De organisatie groeit "In 20 years from a tiny genomics start up to one of the world's 30 largest biotech companies.", deze zin komt uit de blog van de Chief Executive Officer (31/12/18)

Ook voor de komende 5 jaar is de verwachting dat het aantal werknemers jaarlijks toeneemt met minimaal 10%.

We weten dat we als organisatie moeten groeien ontwikkelen, meer standaardiseren, beter omgaan met risico's. Maar daarnaast wil CEO vast blijven houden aan de verworven vrijheid, het risicovol opereren "What is our culture? We have no manifesto's, no framework in which we operate, no limitations in disease areas, no rigid views on where we heading. But we have a clear view, that innovation is our strength, that everyone can and should take responsibility and ownership, that we if we all aim high, we can achieve together beyond what can be expected. That we live by change, not be afraid by it, see it as an opportunity and as enrichment (31/12/18)

En omdat het onderwerp aansluit bij het huidige gedachtengoed was de interesse voelbaar tijdens de interviews.

Heb ik het idee dat de antwoorden van de geïnterviewden eerlijke en oprecht zijn?

Naar mijn idee wilde iedereen mij helpen in mijn onderzoek, iedereen deed zijn best om eerlijke antwoorden te geven. Ik kreeg geen antwoorden waarbij ik het vermoeden had dat hier sprake was van sociaal wenselijk gedrag.

Ben ik te sturend geweest bij de interviews?

Ik hoefde nauwelijks te sturen, ook mede doordat ik definities en voorbeelden van de risico's had meegenomen. Soms moest ik wel mensen sturen van risico's bij IT-projecten naar IT-Projectportfolio risico's.

Ook bij het terugluisteren van de opnames kreeg ik niet het idee dat ik mensen een bepaald antwoord opgedrongen heb.

Begrepen de geïnterviewde en interviewer elkaar?

Gelet op de antwoorden ben ik van mening dat het begrip aanwezig was. Ook bij het later terugluisteren naar het interview. Bij sommige vragen, waar ik twijfelde, kreeg ik een bevestigend antwoord en geen van de geïnterviewden hadden moeite met het vragen om definities of voorbeelden. Na ieder interview vond er ook een korte evaluatie plaats tussen geïnterviewde en interviewer, hierbij kreeg ik niet de feedback dat iets niet begrepen was of moeilijk te begrijpen was.

Wanneer ik de gegevensverzameling analyseer aan de hand van bovenstaande criteria durf ik te stellen dat de gegevensverzameling bruikbare en betrouwbare resultaten heeft opgeleverd. Twee aspecten speelden wel een rol tijdens de interviews, het eerste was dat sommige voorbeelden betrekking hadden op project risico's in plaats van projectportfolio risico's. Het tweede aspect is dat het proces eind dit jaar beschreven zal zijn en ook een IT Project Portfolio manager benoemd zal zijn. Het spel wordt wel gespeeld, maar de spelregels en de rollen van eenieder zijn soms niet duidelijk of afhankelijk van de persoon of personen die het spel spelen.

Daarom heb ik ook besloten om de antwoorden van 1 risico niet mee te nemen. Het betreft het risico “incompetentie portfoliomanager”.

5.2. Conclusies

Het literatuuronderzoek bestaat uit een overzicht van IT-projectportfolio risico's welke zijn gevonden in de literatuur van de afgelopen vijf jaar. Deze risico's zijn herleid tot een 24-tal risico's.

In de volgende sub paragrafen wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek.

Antwoorden op de deelvragen

1. Welke risico's betreffende IT-project portfolio worden gevonden in de literatuur van de afgelopen 5 jaar?

Conclusie 1: in paragraaf 2.3 zijn alle artikelen met aantal risico's per gevonden artikel.

2. Hoe kunnen we bepalen wat de belangrijkste risico's zijn?

Conclusie 2:

Er bestaat weinig literatuur over dit onderwerp, maar er bestaat wel literatuur. Deze literatuur dienen we te herijken.

Dus door te leren van het “recente” verleden, het opsommen van de risico's die gevonden kunnen worden in de recente literatuur. Deze activiteit wordt door meerdere experts uitgevoerd zodat we de resultaten kunnen vergelijken en 1 lijst kunnen presenteren met hierop de meest belangrijke risico's.

Deze lijst kunnen we toetsen in organisaties om te bepalen of deze risico's nog steeds juist zijn.

In de gebiedsverkenning had ik aangegeven dat ik twijfelde of de veranderingen op het gebied van IT, de vierde industriële revolutie, impact zouden hebben op de risico's die gelden voor IT Project Portfolio Management. Bij geen van de deelvragen heb ik dit facet meegenomen. Tijdens de interviews merkte ik wel dat in de antwoorden steekwoorden (bijvoorbeeld security, securityaanvallen) van de vierde industriële revolutie werden meegenomen. Aangezien de gevonden risico's op een hoger abstractieniveau beschreven zijn, kunnen de steekwoorden van de vierde industriële revolutie hier eenvoudig aan gekoppeld worden. Om hier echter goed antwoord op kunnen te geven had mijn onderzoeksaanpak anders moeten zijn, in plaats van deductie had ik dan inductie moeten toepassen.

3. Wat zijn nu de belangrijkste risico's op het gebied van IT-project portfolio?

Conclusie 3: zie bijlage... middels open card sorting zijn we gekomen tot een lijst van 24 risico's

4. Hoe kan getoetst worden bij betrokkenen of dit de juiste risico's zijn?

Conclusie 4: Er is gekozen voor een case study. Een case study is een diepgaand onderzoek naar een onderwerp of fenomeen binnen zijn eigen omgeving (Yin 2014).

Met behulp van de research onion van Saunders bleek de case study de beste methode in deze situatie.

De kennis om te toetsen of dit nog steeds de juiste risico's zijn zit in organisaties. Organisaties waarbij project portfolio wordt toegepast. De kennis zit bij de mensen die ervaring hebben op het gebied van IT-project portfolio.

Getracht zal worden om de gevonden lijst voor te leggen aan specialisten binnen organisaties die deze lijst kunnen toetsen, zien of risico's hebben plaatsgevonden en hierover hun ervaringen kunnen delen. Specialist zijn dus

mensen werkzaam binnen organisaties waar IT-project portfolio wordt toegepast en die kennis en ervaring hebben op het gebied van IT-project portfolio.

5. En waarom hebben bepaalde risico's zich niet afgespeeld bij betrokkenen?

Uit de analyse van de antwoorden kwamen de volgende bevindingen naar boven op de vraag "waarom hebben bepaalde risico's zich niet afgespeeld bij betrokkenen.

Er zijn maar twee risico's die niet als risico's beschouwd worden bij de onderzochte organisatie

- Te complexe processen
- Waarde portfolio

De verklaring die hiervoor gegeven kan worden is dat het proces nog niet gestandaardiseerd is. Het proces bevindt zich in de introductiefase en zal nog moeten groeien en ontwikkelen om beschouwd te kunnen worden als een 'mature' proces. Het IT Project Portfolio wordt meegenomen tijdens de periode afstemmingen tussen IT en de business.

6. Wat zijn de resultaten van de toetsing van risico's bij betrokkenen?

Worden alle risico factoren gezien als risico factoren? Het merendeel van de risico's worden wel als risico's beschouwd (zie 4.1)

Er zijn maar twee risico's die niet als risico's beschouwd worden

- Te complexe processen
- Waarde portfolio

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Het formaliseren van IT Projectportfolio is gewenst binnen deze organisatie. Organisatie moet groeien en om dit te realiseren moeten er veel projecten worden uitgevoerd. Automatiseren is nodig om voor te blijven op de concurrent. Belangrijk is de focus op de juiste projecten. Maar is deze organisatie klaar voor IT Projectportfolio, het inrichten van een proces om mogelijk risico's te voorkomen of impact te reduceren en zorg te dragen dat de prioriteitsstelling juist is? Dient de IT-afdeling koploper te zijn in het opzetten van een risicomanagement cultuur? Is dat goed voor de beeldvorming van de afdeling. Of zal het idee bestaan dat het IT-proces te weinig output levert? Teveel bezig is met bureaucratie en te weinig oplevert.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

7. Wat zijn nu de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek?

De belangrijkste conclusie is dat de gevonden risico factoren nog steeds actueel zijn.

Ik kom tot een drietal aanbevelingen vanuit mijn onderzoek.

Eerste aanbeveling. De relatie tussen IT Project Portfoliomanagement en risicocultuur van een organisatie. Als de cultuur van risicomanagement ontbreekt of onvoldoende is, bestaat er dan wel een basis voor IT Project Portfolio management? Of anders geformuleerd, is goed risicomanagement een voorwaarde voor IT Project Portfolio.

De tweede aanbeveling. Worden de risico's die van belang zijn bij IT projectportfolio niet bepaald door de fase waarin IT-projectportfolio zich bevindt binnen een organisatie? Als het proces 'mature' is zijn misschien andere risico's van toepassing dan wanneer het proces zich in een startfase bevindt. Ik kom tot deze aanbeveling toen ik de volgende risico's besprak

- Te complexe processen
- Waarde portfolio

Deze risico's worden niet gezien als risico's voor de getoetste organisatie en wellicht heeft dit te maken met de "immaturity" van het proces binnen de organisatie.

De derde aanbeveling, betreft een vraag die ik genoteerd heb in de gebiedsverkenning, maar die verder niet meer is meegenomen als gevolg van de gekozen onderzoeks aanpak. Heeft de vierde industriële revolutie impact op de risico's op het gebied van IT Project Portfolio. Hiervoor dient een onderzoek

Referenties

- Blank R.P., (2018). Het meten van de gezondheid van een IT-Project Portfolio, Open Universiteit Nederland
- Chiang, I. Robert, Nunez, Manuel A. (2013). Strategic alignment and value maximization for IT project portfolios. Information Technology and Management. Juni 2013.
- Firmenich, J. (2017), Customisable framework for project risk management, Construction Innovation, 01/2017, Volume 17, Uitgave 1
- Fotr, J., Plevný, M., Švecová, L., Vacík, E. (2013). Multi-criteria project portfolio optimization under risk and specific limitations. Economics and Management. 2013, No 4.
- Frey, T., Buxmann, P. (2012). Portfolio Management-a Structured literature Review. AIS Electronic Library, 2012.
- Ghasemi, F., Sari, M. H. M., Yousefi, V., Falsafi, R., Tamosaitiene, J. (2018). Project Portfolio Risk Identification and Analysis, Considering Project Risk Interactions and Using Bayesian Networks. Sustainability. Volume 10, Issue 5, 2018.
- Guan D., Guo P., Hipel K.W., Fang L. (2017). Risk reduction in a project portfolio. Journal of Systems Science and Systems Engineering. February 2017, volume 26.
- Hansen, M.B., Nørup, I. (2017), Leading the Implementation of ICT Innovations, Public Administration Review, 11/2017, Volume 77, Uitgave 6
- Heinrich, B., Kundisch, D., Zimmermann, S. (2014). Analyzing Cost and Risk Interaction effects in IT Project Portfolios. University of Regensburg. 2014.
- Hofman, M., Spalek, S., Grela, G. (2017). Shedding New Light on Project Portfolio Risk Management, Sustainability, 2017
- Krishnasing, R.V.A. (2018). Meten 'kwaliteit' IT Projectportfolio, Open Universiteit Nederland, 2018
- Kusters, R. (2018). Cardsorting. 2018
- Landmesser, J.A. (2014). Improving it portfolio management decision confidence using multi-criteria decision making and hypervariate display techniques. Nova Southeastern University, ProQuest Dissertations Publishing, 2014.
- Liang, Y., (2002). Generation of Object Models for Information Systems from Business System Models. International Conference on Object-Oriented Information Systems. September 2002.
- Müller, H.V. (2013). Sourcing Decisions in IT Project and Portfolio Management. Augsburg University. 2013.
- Müller, M.P., Meier, C., Kundisch, D., Zimmermann, S. (2015). Interactions in IS Project Portfolio Selection - Status Quo and Perspectives. Wirtschaftsinformatik 2015
- Nazeer, J. (2017), Conceptualising a multidimensional model of information communication and technology project complexity. SA Journal of Information Management, 11/2017, Volume 19, Uitgave 1
- Panadero, J., Doering, J., Kizys, R., Juan, A.A., Fito, A. (2018). A variable neighborhood search simheuristic for project portfolio selection under uncertainty. Journal of Heuristics. Februari 2018.
- Perez, F., Gomez, T. (2016). Multiobjective project portfolio selection with fuzzy constraints. Annals of Operations Research, October 2016, Volume 245
- Piggin, R. (2016). Risk in the Fourth Industrial Revolution. ITNOW, Volume 58, Issue 3, Autumn 2016.
- Postema, J. (2013). Het bestaan van risicorelaties binnen een ontwikkelportfolio van informatiesysteem projecten, Open Universiteit Nederland, 2013.

- Ruysdael, (2018). Volwassenheid van portfoliomanagement in Nederland neemt toe. Consultancy.nl. Februari 2018
- Saunders, Lewis, Thornhill, Booij, Beltman, Booy, & Borggreve. (2016). Methoden en Technieken van onderzoek (Vol. Tweede druk). Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Smaele, G. (2013). IT-projectportfoliorisico - Ontwikkeling en toetsing van een referentiemodel van de mogelijke risico's bij een organisatiebrede IT-projectportfolio, Open Universiteit Nederland
- Stolpe, O. (2018). Year in review. Galapagos Blog. 2018.
- Teller, J. (2013). Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success - An Investigation of Organization, Process, and Culture. Project Management Journal, April 2013.
- Teller, J., Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. International Journal of Project Management Volume 31, Issue 6, August 2013.

Bijlage 2: succesfactoren zoals beschreven in “Portfolio Management – a structured literature review (Frey and Buxmann 2012)

Appendix B – Description of the success factors included in Table 2

Success factor	Description
Strategic fit / Strategic alignment	IT projects have to match with the IT strategy and, therefore, need to be evaluated with regard to the IT strategy (Jiang & Klein, 1999a, p. 171). Thomas et al. state the following: <i>“If projects are not aligned to strategy, decision making is not tied to the direction of the company, and resources may not be used effectively.”</i> (Thomas et al., 2007, p. 10) In this context business representatives and IT representatives should frequently discuss alignment between IT strategy and business strategy (Jeffery & Leliveld, 2004, p. 43).
Consideration of project inter-dependencies	Different kinds of interdependencies between projects within the portfolio have to be taken into account in order to exploit synergy potentials (Meskendahl, 2010, p. 809).
Centralized view	To gain a complete overview of the project portfolio all projects have to be in one database and all IT spending has to be tracked centrally (Jeffery & Leliveld, 2004, p. 43; de Reyck et al., 2005, p. 526).
Financial analysis	Companies with a high level of maturity in regard to project portfolio management constantly evaluate projects with financial tools like ROI, Payback Period, NPV etc. (Jeffery & Leliveld, 2004, p. 43; de Reyck et al., 2005, p. 530).
Top-leadership commitment	Top-leadership commitment is vital for effective evaluation practices (Thomas et al., 2007, p. 9f.). Furthermore, top management commitment usually has a positive effect on project portfolio success, though it can also have a negative effect if the project portfolio management process is impeded by top management intervention (Jonas, 2010, p. 825).
Accountability for results	Effective IT evaluation practices require that business managers are held accountable for project results (Thomas et al., 2007, p. 8; de Reyck et al., 2005, p.532).
Portfolio segmented by asset classes	In order to maintain a balance between different classes of projects (for example infrastructure projects and strategic projects) it is important to divide projects into different categories (Jeffery & Leliveld, 2004, p. 43; de Reyck et al., 2005, p. 529).
Portfolio balance / Risk analysis	A particular important factor to consider when balancing a project portfolio is the risk level of the projects included (Meskendahl, 2010, p. 809). Therefore, a thorough analysis of risks at the single project level as well as at the portfolio level is required (de Reyck et al., 2005, p. 526).
Measurement of costs and benefits	The ability to measure costs and benefits is of vital importance as it is a prerequisite inter alia for consistent decision making and corporate learning (Thomas et al., 2007, p. 11). However, the ability to measure project benefits is a challenge that requires sufficient training (de Reyck et al., 2005, p. 532).
Consideration of multiple constraints (budget capacity, staff capabilities, etc.)	The main motivation to take a portfolio perspective on projects is that project resources are limited. While the financial capacity is usually closely monitored other resources like the available staff and the associated capabilities are often ignored in immature portfolio management regimes. However, shortage of these resources can impose significant restrictions on portfolios and the projects contained therein (de Reyck et al., 2005, p. 530).

Bijlage 3: risico zoals weergegeven in het artikel van Hofman en Spalek (Hofman, Spalek et al. 2017)

Table 2. *Cont.*

Phenomenon	Associated Risks	Risk Category
P3—Problems with communication within the portfolio	1.5 Disturbances of information flow and communication within the elements of the portfolio	Component risk
	3.1 Lack of transfer of information and knowledge between the elements of the portfolio	Overall risk
	1.6 Ignoring risks taken by portfolio element managers	Component risk
P4—Occurrence of interpersonal conflicts	1.9 Conflicts between the project and program managers within the portfolio	Component risk
	3.11 Conflicts between portfolio managers and portfolio element managers	Overall risk
P5—Improper portfolio structure	2.3 Overly complicated hierarchical structure of portfolio management	Structural risk
	2.5 Portfolio diversity range is too wide from the point of view of the portfolio executors' applied capacity	
	2.6 Mismatch between the portfolio structure and the parent organisation's strategy	
P6—Irregularities in the portfolio balance	1.4 Improperly defined priorities for particular portfolio elements	Component risk
	2.7 Improper portfolio balance	Structural risk
	1.7 Lack of developed methodical standards within the scope of portfolio element management	Component risk

Table 1. Project portfolio risk list (names without descriptions).

Component Risk	Structural Risk	Overall Risk
1.1 Significant changes in the project or program environment	2.1 Too large a portfolio from the point of view of the portfolio	3.1 Lack of transfer of information and knowledge among the portfolio elements
1.2 Change in an approach of key project or program stakeholders	executors' capacity	3.2 Improper control over life cycles of projects and programs
1.3 Significant change in the basic parameters of particular portfolio elements	2.2 Significant portfolio fragmentation	3.3 Unavailability of resources necessary to execute works within the portfolio
1.4 Improperly defined priorities for particular portfolio elements	2.3 Overly complicated hierarchical structure of portfolio management	3.4 Lack of coordination of the involvement of key resources in the execution of the portfolio
1.5 Disturbances in information flow and communication within the portfolio elements	2.4 Significant portfolio homogeneity	3.5 Relationships among products created by the portfolio elements
1.6 Ignoring risks by portfolio element managers	2.5 Portfolio diversity range too wide from the point of view of portfolio executors' applied capacity	3.6 Problems with access to the portfolio financing capital
1.7 Lack of developed methodical standards within the scope of portfolio element management	2.6 Mismatch between the portfolio structure and the parent organisation's strategy	3.7 Possibility of the lack of financial liquidity within the portfolio
1.8 Improperly operating steering committees of projects, project groups and programs	2.7 Improper portfolio balance	3.8 Portfolio financing collapse
1.9 Conflicts between project and program managers within the portfolio		3.9 Non-compliance of a key element strategy with the portfolio's strategy
1.10 Conflicts between portfolio element managers and the parent organisation's decision-makers		3.10 Conflicts among objectives of projects and programs executed within the portfolio
1.11 Improper competencies of project and program managers		3.11 Conflicts between portfolio managers and portfolio element managers
1.12 Risks arising from the application of innovative technical and material solutions in the portfolio elements		3.12 Lack of involvement of top-level and middle-level managers in portfolio execution
		3.13 Lack of appropriate competencies of the portfolio manager and of the portfolio support structures
		3.14 Risks arising from the unknowns at the cost estimation of the execution of selected portfolio elements
		3.15 Risks related to the personnel stability of the portfolio managing team and the possibility of losing key portfolio element managers
		3.16 Lack of developed methodical standards within the scope of portfolio management
		3.17 Formulation of fixed-price contracts for the portfolio elements

Table 2. Description of theoretical constructs.

Phenomenon	Associated Risks	Risk Category
P1—Lack of control over the environment of the portfolio	1.1 Occurrence of significant changes in the project or program environment	Component risk
	1.4 Improperly defined priorities for particular portfolio elements	
	1.7 Lack of developed methodical standards within the scope of portfolio element management	
	1.10 Occurrence of conflicts between the portfolio element managers and the parent organisation's decision-makers	
P2—Limitation of material and financial resources	3.3 Unavailability of resources necessary to execute works within the portfolio	Overall risk
	3.7 Possibility of the lack of financial liquidity within the portfolio	
	3.8 Portfolio financing collapse	

Bijlage 4: beoordelingscriterium, met een van de dimensies 'risico' (Krishnasing 2018)

Nr.	Beoordelingscriterium	Definitie	Dimensie
1	Optimaal benutten van medewerkers	Resources worden optimaal benut.	Baten
2	Inzet van belangrijke medewerkers op meerdere projecten	Belangrijke medewerkers die tegelijkertijd betrokken zijn bij bepaalde ITPP-elementen (Medewerkers met veel kennis/vaardigheden)	Risico
3	Personeelsverloop	De wisseling van medewerkers door diverse redenen.	Risico
4	Kennis en vaardigheden van medewerkers	Het herkennen, benutten en ontwikkelen van kennis en vaardigheden van medewerkers.	Risico, Projectafhankelijkheden
5	Conflicten tussen IT-projecten	Het risico van complexe correlaties en afhankelijkheden van projecten in de IT-projectportfolio	Risico
6	Verkrijgen van informatie over de conflicten tussen IT-projecten.	Borgen van een goede overdracht van informatie tussen de IT-projecten binnen een IT-projectportfolio.	Risico
7	Verkrijgen van toegang tot het budget	Gebrek aan beschikbaarheid van middelen die nodig zijn om werkzaamheden in het kader van de ITPP te voltooien.	Risico
8	Het behalen van concurrentievoordeel door de inzet van IT	De mate waarin concurrentievoordeel behaald wordt door IT	Strategische alignment, Baten
9	Flexibel ten opzichte van verandering	Om kunnen gaan met onvoorspelbare, significante veranderingen in de omgeving.	Risico
10	Stakeholdertevredenheid	Waarde wordt aangetoond aan key-stakeholders.	Baten, Projectafhankelijkheden
11	Prioriteitstelling IT-projecten	Onjuist gedefinieerde prioriteiten voor bepaalde portfolio elementen.	Risico
12	Koppeling portfolio en strategie	Het portfolio ondersteunt de strategie.	Projectafhankelijkheden, Baten, Risico
13	Verouderde techniek inzetten	Achteruitgang door inzet verouderde technologie, dit draagt niet bij aan het moderniseren van het IT-landschap.	Risico
14	Sluit aan bij kerncompetenties	Het ITPP sluit aan bij de kerncompetenties van de organisatie.	Risico

15	Kostenreductie	Het ITPP levert een bijdrage aan het verlagen van kosten.	Strategische alignment, Baten, Kosten
16	Elimineren projecten die niet bijdragen aan de strategie	Projecten die niet aan de strategische doelstellingen zijn gekoppeld dienen te worden geëlimineerd.	Baten, Risico
17	Grootte en diversiteit van ITPP	Te groot portfolio, significante ITPP-fragmentatie en homogeniteit en te grote portfolio diversiteit.	Risico
18	Kostenbewaking	Het bewaken van kosten van IT-projecten binnen een ITPP.	Kosten, Projectafhankelijkheden
19	Return on investment	Worden de kosten terugverdiend en heeft dit toegevoegde waarde voor de omzet?	Strategische Alignment, Kosten, Baten, Risico
20	Verhouding risico en rendement	Maximaliseren van de waarde van IT-investeringen en minimaliseren van de risico's.	Baten, Risico
21	Voortgangsbewaking	Mate waarin een project is afgerond binnen de geschatte tijd en budget.	Afhankelijkheden

Bijlage 5: Interview A

Bijlage I: interview A

Tijdstip interview: 23 Mei 2019 van 14 – 15 uur
Geïnterviewde werkzaam als: ITS Business Partner Development, Information Systems

Inleiding

De nu volgende tekst is een samenvatting van het interview met A. Telkens is, wanneer het zinvol is, de letterlijke tekst weergegeven zoals verwoord tijdens het interview. Soms is de zinsconstructie aangepast om het leesbaar te houden.

Daar waar brackets [...] zijn genoteerd is tekst bewust weggelaten omwille van relevantie of anonimiteit.

Werkervaring

Aan het begin van het interview heeft A zijn deskundigheid in de rol van projectportfoliomanager toegelicht. Hij is meerdere jaren IT-informatiemanager voor de Development organisatie van de organisatie. In deze rol zit de rol van IT projectportfoliomanager verweven.

Introductie onderwerp

Tijdens de introductie op het onderwerp heeft de heer Beisiegel het begrip Project Portfolio en risico's op het gebied van IT Project Portfolio toegelicht. Aangegeven werd dat de risico's welke gevonden waren in de literatuur betreffende IT Project Portfolio getoetst zouden worden.

- a. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij de organisatie
- b. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

Na de gestructureerde vraag volgt een open vraag afhankelijk van het antwoord

Daarnaast is een lijst met definities van risico's en voorbeelden van deze risico

- 1 Risico - personeelsverloop
 - a. Ja, dit wordt als een risico gezien.
 - b. Ja, dit heeft wel plaatsgevonden. Vaak werd dit opgelost door geld (consultants) of nieuwe mensen aannemen. Beschikbaarheid van resources is altijd een groot risico bij IT Projecten, maar meestal niet veroorzaakt door verloop maar juist door het ontbreken van resources met de juiste kennis. Daarnaast kon ook besloten worden om mensen in te huren als kennis. Bij het plannen van projecten wordt rekening gehouden dat bepaalde kennis nog niet binnen was.
- 2 Risico - financiën
 - a. Wel een risico, maar niet voor onze organisatie in deze fase, groeifase, hoge winstverwachting, IT-projecten nodig om deze groei te kunnen realiseren.
 - b. Er is nog nooit een project stilgelegd omdat er geen geld was. Dit werd ook verkondigd in de stuurgroep, er is voldoende geld, ontbreken geld geen risico. De organisatie groeit, nieuwe afdelingen, nieuwe processen om de groei te realiseren zijn investeringen in IT nodig. Als achtergrond van de aanvraag duidelijk is en gedragen wordt door de organisaties dan vormt geld geen risico. Ook niet als gedurende het project blijkt dan een budgetoverschrijding nodig is. Niet in deze fase van de organisatie.
- 3 Risico - kwaliteit resource toewijzing
 - a. Ja, dit was er wel, dan werd project nog niet opgestart omdat onvoldoende kwalitatieve resources toegewezen konden worden aan het project. Of project stilgelegd vanwege beperkte beschikbaarheid kwalitatieve resources.
 - b. Voorbeeld hiervan is project [...], hier is langer mee gewacht omdat resources met de juiste kennis ontbraken, zelfs voor het opstellen van de requirements
- 4 Risico - project afhankelijkheden
 - a. Ja

- b. Er was periodieke overleg waarbij ook dit onderwerp besproken werd. Alle systemen, alle projecten, periodiek planning bespreken. Maar eigenlijk waren we al blij als we konden starten (te weinig resources, kennis). Bedrijf was kleiner, nog geen formeel “change advisory board”- overleg of IT Project Portfolio overleg. Meer focus op projecten, korte lijnen om tijdig te kunnen ingrijpen. Dus geen regeren maar reageren. Er speelde altijd veel, focus ging uit naar het reageren op incidenten die nu speelden er ging minder aandacht uit naar het standaardiseren van processen of focus op risicobeheersing. Meer focus op project moet klaar zijn hoe kunnen we bijsturen om dit te bereiken
- 5 Risico - Multi inzetbaarheid mensen
 - a. Ja
 - b. Het risico is aanwezig. Zeker bij [...] activiteiten. Het is een berekend risico. Mensen zijn zich ervan bewust, nemen deel aan het project en reageren als het risico zich voordoet. Het wordt ook geaccepteerd als het zich voordoet, leren leven met de beperkingen van te weinig kennis, resources. Laatste tijd meer focus op voorkomen voordat het zich voordoet. Daarom is er gestart met een wekelijks afstemming overleg.
- 6 Risico - communicatie
 - a. Dit vormt zeker een risico, een van de grootste risico.
 - b. Er is geen Governance board, alles besproken met individuen. De processen zijn ook niet op orde, wat de kans groter maakt dat iets vergeten wordt af te stemmen
- 7 Risico – conflicten
 - a. Zien als risico, ja
 - b. Heeft het zich voorgedaan. Nauwelijks, nu wel bij project [...]. Bepaalde functionaliteit die voorheen in het pakket [...] zaten dienen overgedragen te worden naar pakket [...]. En nu beginnen de gesprekken over interfaces en discussies wie eigenlijk de bron is van een bepaald gegeven, wie de data onderhoud, dit resulteert wel in conflicten. Er wordt veel gedaan om de conflicten te voorkomen, maar de tijdsdruk op dit project is zeker aanwezig.
- 8 Risico - organisatorische politiek
 - a. Ja risico. Vanuit topmanagement komt de boodschap dat alle projecten van belang zijn, dat alle projecten prioriteit hebben. Zowel project [...], afdeling [...] & [...]. Er wordt er geen onderscheid qua prioriteiten tussen afdelingen gemaakt vanuit topmanagement, alle projecten en alle afdelingen zijn belangrijk. Misschien denkt topmanagement dat het demotiverend werkt voor mensen als de boodschap naar buiten komt dat bepaalde afdelingen minder prioriteit hebben
 - b. Nauwelijks meegemaakt. Misschien wel bij project [...] nu. Zeker als gekeken wordt naar de interface gesprekken en discussies, wie is de bron van bepaalde data.
- 9 Risico – commitment
 - a. Ja betreft een risico
 - b. Ja dit komt vaker voor. Commitment is er wel, alleen weten ze niet wat ze “committen”. De consequenties van voorstellen zijn vaak onvoldoende doordacht. Anderzijds wordt er nooit een project gestopt als dit eenmaal gestart is. Het wordt gewoon gerealiseerd, misschien iets later of iets duurder.
- 10 Risico - slagkracht topmanagement
 - a. Wel risico. Beslissingen worden genomen, wel is vreemd dat men vaak de gevolgen niet goed beseft. Probleem is niet voldoende geanalyseerd.
 - b. Gebrek aan slagkracht niet echt ervaren bij de organisatie. Beslissing wordt altijd genomen, ondanks ontbreken van een probleemanalyse, mogelijke alternatieven en voor- en nadelen van de voorgestelde keuze en alternatieven.
- 11 Risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving
 - a. Dit betreft zeker een risico.
 - b. Voorbeeld is project [...]. Project [...] moet in een jaar tijd geïmplementeerd zijn. Mensen zijn zich niet of onvoldoende bewust van consequenties. Daarom is de noodzaak ook meer aanwezig om project portfolio overleg te organiseren en processen meer te formaliseren. De projecten hebben nu te veel last van gevolgen niet voorziene activiteiten binnen het project of niet voorziene andere activiteiten.
- 12 Risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten
 - a. Dit vormt een risico
 - b. Dit speelt bij vrijwel alle projecten. Het merendeel wordt besproken en opgelost binnen de stuurgroep en eventueel in overleg met stuurgroepen van andere projecten die hierdoor geraakt worden.
- 13 Risico - te complexe processen
 - a. Misschien bij andere bedrijven

- b. Wel een risico dat er geen formele processen zijn en geen alignement over processen. Geen proces maakt het complex, in de praktijk betekent dat dat de specialist bepaalt hoe het proces eruit dient te zien. Hierdoor is extra communicatie nodig
- 14 Risico - Geen kennismanagement
 - a. Dit vormt wel een risico.
 - b. Als je niet weet welke kant een project uitgaat, dan kun je moeilijk inschatten wat de impact hiervan is op portfolio. Bij ontbreken kennismanagement kunnen bepaalde discussies zich herhalen of kan afgeweken worden van een afgesproken standaard.
- 15 Risico - Waarde portfolio
 - a. Geen risico
 - b. Geen risico, proces betreft een zeer informeel proces. Proces vindt plaats tussen 'de soep en de aardappels'.
 - c.
- 16 Risico - Strategische doelstellingen te snel wijzigen
 - a. Wel risico.
 - b. Nooit ervaren dat dit het geval is. 1 keer per jaar worden de doelstelling bepaald, daarna niet bijgesteld (of er wordt niet over gecommuniceerd). Tot nu toe nooit ervaren dat een project wordt stopgezet omdat deze niet meer aansloot bij gewijzigde strategische doelstellingen.
- 17 Risico - Inmenging topmanager
 - a. Wel risico
 - b. Bestaan veel voorbeelden van. Dit is vaak het gevolg van veel nieuwe mensen binnen. Nieuwe mensen betekent nieuwe ideeën en nieuwe initiatieven. Funest voor focus op scope.
- 18 Risico – Stakeholders
 - a. Wel een risico.
 - b. Er zijn veel voorbeelden waarbij stakeholders zijn vergeten bij projecten. Dit vormt een uitdaging voor het nieuwe concept van de ITS afdeling. Align (afstemmen) gaat per silo (departement), resources hebben achtergrond, ervaring en kennis op basis van de silo, maar nu kunnen ze switchen naar andere silo's in verband met prioriteiten, daarnaast zijn sommige projecten zijn departement overstijgend. Dit maakt het lastig om prioriteiten te bepalen
- 19 Risico - Ontbreken van processen
 - a. Groot risico
 - b. Veel voorbeelden van bekend, bijvoorbeeld proces [...]. Vaak voorgevallen, bv [...]. Teveel persoonlijke voorkeur "hoe iets dient te gebeuren" & "wat is goed". Wat zijn bv de projectdeliverables. Wat zijn de templates die gebruikt dienen te worden
- 20 Risico - ontbreken van risicomanagement cultuur
 - a. Betreft een risico
 - b. Risicomanagement niet toegepast. Project werd gestart, bij problemen werd er gereageerd in plaats voor vooruitkijken welke risico's zouden kunnen plaatsvinden.
- 21 Risico - incompetentie portfolio manager
 Niet besproken aangezien rol van portfolio manager niet bestond (proces bestond ook niet), wordt aangepast in de loop van 2019
- 22 Risico - incompetentie omgeving
 - a. Risico
 - b. Mensen kijken naar het project en wat voor henzelf belangrijk is niet naar wat voor de organisatie belangrijk is
- 23 Risico - Project- risicomanagement onvoldoende
 - a. Risico
 - b. Zie vraag 20, proces ontbreekt op niveau project portfolio, maar ook op niveau van project
- 24 Risico – implementeerbaarheid
 - a. Risico ja

- b. Komt bij onze organisatie niet voor. De cultuur van onze organisatie stimuleert mensen bij initiatieven. De cultuur is daarnaast zeer resultaat gedreven, enorme focus op implementeerbaarheid.

Bijlage 6: Interview B

Bijlage I: Belangrijkste onderdelen interview B

Tijdstip interview: 4 juni van 12:30 – 13:30 en 6 juni van 15:00 – 16:00
Geïnterviewde werkzaam als: ITS Business Partner Research

Inleiding

De nu volgende tekst is een samenvatting van het interview met B. Telkens is, wanneer het zinvol is, de letterlijke tekst weergegeven zoals verwoord tijdens het interview. Soms is de zinsconstructie aangepast om het leesbaar te houden.

Daar waar brackets [...] zijn genoteerd is tekst bewust weggelaten omwille van relevantie of anonimiteit.

Werkervaring

Aan het begin van het interview heeft B zijn deskundigheid in de rol van projectportfoliomanager toegelicht. Hij is meerdere jaren IT-informatiemanager voor de Research organisatie bij de organisatie. In deze rol zit de rol van IT projectportfoliomanager verweven.

Introductie onderwerp

Tijdens de introductie op het onderwerp heeft de heer Beisiegel het begrip Project Portfolio en risico's op het gebied van IT Project Portfolio toegelicht. Aangegeven werd dat de risico's welke gevonden waren in de literatuur betreffende IT Project Portfolio getoetst zouden worden.

- c. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij de organisatie
- d. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

Na de gestructureerde vraag volgt een open vraag afhankelijk van het antwoord

Daarnaast is een lijst met definities van risico's en voorbeelden van deze risico

1. Risico – Personeelsverloop
 - a. Ja
 - b. Ongeacht reden, zeker een risico. Ja, in a. management en b. in content. Hoewel voor dit onderwerp management meer relevant is. De richting verandert terwijl de projecten lopen. Was het wel de juiste richting, misschien moeten we de richting toch veranderen. Je krijgt geen stabiliteit. En content wise, architectuuroplossingen, bijvoorbeeld project [...] customized application, ziet verschillende systemen, oplossingsrichtingen, oplossingen die niet allemaal zijn uitgebouwd en verschillende aanpakken. Verlies van kennis. Project [...], tijdens contractonderhandelingen akkoord. Gedurende het proces werd een change order opgesteld, er kwam een nieuwe sales persoon, de interne projectleider was niet op de hoogte van deze change order en externe projectleider ook niet. In eerste configuratie document stond de hele change niet vermeldt. Dit soort zaken levert veel frustratie op, aandacht ging naar gemiste change in plaats van naar het configuratie document. Daarom is het configuratie document niet ondertekend. Later is de interne projectleider vervangen. De Change werd wel gehonoreerd maar configuratie document nooit ondertekend. Heeft het ook te maken met de vele externen die de organisatie in dienst heeft? Nee. Ik ken maar 1 voorbeeld hiervan, een externe IT-manager die een bepaalde setting wilde neerzetten, ideeën niet slecht maar niet gealigneerd met de business (ging over meer standaardsoftware i.p.v. zelf gebouwde applicaties). Business wilde wel standaard software maar niet werken met standaard proces. Dus customizatie, veel teams willen toch hun eigen ding doen. Bijvoorbeeld project [...], dat ver gevorderd was, is geschrapt omdat de business niet klaar was om te standaardiseren
2. Risico - financiën
 - a. Ja, kan toch niet anders dat het een risico betreft

- b. Nee, nooit meegemaakt. Bijvoorbeeld project [...] wordt nu op 'on hold' geplaatst (geen budget meer beschikbaar gesteld), niet omdat er geen budget meer is maar omdat er geen vertrouwen meer is. En dat is toch fundamenteel verschil.
De laatste jaren ook anders dan daarvoor, dan werden projecten gewoon niet gestart. Dan waren die verwachtingen er ook niet. Nu zijn de verwachtingen heel anders dan 10 jaar geleden, een consultant inhuren voor 2 dagen voor 2000 euro, daar moesten we over nadenken, mag dat wel, kan dat wel. Nu, moet je niet meer over nadenken, gewoon tekenen. Dat is wel anders, je wist het, je hield er rekening mee in de planning (mate van financiën). Je weet het op voorhand wat je budget is. Uiteraard zou het een probleem zijn als halverwege het jaar het besluit komt dat er minder budget voorhanden is.

Vraag vanuit mijn kant → maar dan kun jij toch alle projecten opstarten? Nee, want ik heb wel een beperkt budget. Projectplanning op lijsten resulteert in het budget (intern/externe resources, licentiekosten software, hardware).

Maar om lopend jaar project budget te verhogen → als dit nodig is wordt een nieuwe business case geschreven, die wordt vrijwel altijd goedgekeurd, daarom kan ik me geen voorbeelden herinneren waarbij financiën/budget gaandeweg het jaar, dus op basis van de projectplanning die vooraf is goedgekeurd, dat daar vanuit de financiële afdeling de opmerking komt dat er minder budget voorhanden is. Nog nooit ervaart

- 3. Risico - Kwaliteit resource toewijzing
 - a. Ja
 - b. Wel ervaringen mee gehad. Bijvoorbeeld project [...]. Eigenlijk alle projecten bij [...]. Niet bezig met projecten maar met [...] (zie opmerking hierboven)
- 4. Risico - Project afhankelijkheden
 - a. Ja
 - b. Komt voor, niet zo moeilijk. Als 1 project uitloopt dan heb je t al. Met name te maken met timing/resources. En ook wel bij externe resources, bijvoorbeeld project [...]. Veel problemen met de leverancier. Verhuizen van [...] naar [...] en weer terug. Vertrouwen in product niet goed. Eigenlijk gehoopt dat [...] module goed zou zijn en dat we over zouden gaan met meerdere delen software naar [...]. Dat is nu niet het geval omdat het vertrouwen in het product en de organisatie minder wordt. Dit heeft een grote impact op andere projecten. Bijvoorbeeld de [...] -strategie. Daarna geeft Business analist ook aan, te lastig pakket. Hoe lang wacht je op leverancier interne keuren in orde en hoe lang wacht je voordat je je strategie aanpast, maar nogmaals veel andere projecten zouden graag gebruik willen maken van [...]. Risico te groot, alles schuift op. Budget laag, veel standaard gebruiken, useability hierdoor ook laag. Mensen willen het niet. Weinig geïnvesteerd in useability.
- 5. Risico - Multi inzetbaarheid mensen
 - a. Ja
 - b. Minder groot risico als je makkelijk kunt schuiven met resources. Maar ook nieuwe resources net als [...]. Ik merk nieuwe medewerkers veel tijd nodig hebben om ingewerkt te raken. Dit maakt het soms nog lastiger bij inzetten voor projecten, aangezien veel niet gestandaardiseerd is en veel kennis niet vastligt. Interne mensen lastig te vervangen, weinig beschreven, veel maatwerk. Lastig, het lukt wel maar zorgt wel voor vertraging.
- 6. Risico - Communicatie
 - a. Ja
 - b. Een van de grootste problemen, gebrek aan communicatie. Bijvoorbeeld user expectation is vooral communicatie. Heeft dit impact gehad op projectportfolio? ongetwijfeld, project [...]. Te weinig communicatie, te veel onduidelijkheden, project op 'on hold'.
- 7. Risico - Conflicten
 - a. Ja
 - b. Is alles niet een reden voor een risico. Conflict is samenwerken, is communicatie. Voorbeelden, ja bijvoorbeeld medewerker [...], dat resulteert in een conflict. Is het probleem dat hij de kwaliteiten niet heeft of dat je een conflict hebt. Misschien wil je het wel maar kun je het niet. Als je het niet eens kunt worden over wat er gedaan moet worden of hoe, dan krijg je nooit het gewenste resultaat. Probeert nog wel samen te werken, vertrouwen valt weg, gaat veel meer controleren. Slecht voor het project. Op managers niveau. Bv tussen [...] en [...] omwille onbegrip, maar is het communicatie of conflict. Lijkt op een kip ei discussie. Er zijn wel conflicten, maar hoe ga je ermee om. Bijvoorbeeld [...] en [...].

Soms ben ik gewoon doorgeefluik van informatie, soms ook minder positieve boodschap dat we iets niet doen. Dus soms via IT naar de business. Lijkt als een keuze IT terwijl het eigenlijk keuze management is. Maar vaak ook bij het stellen van kritische vragen “hoe belangrijk is dit, wat levert het op”, worden soms aangevoeld als aanvallen. Mensen kom je tegen bij meerdere projecten. Heeft zijn weerslag in relaties

8. Organisatorische politiek

- a. Ja
- b. Weinig van gemerkt heel lang, van politiek. Dat mensen het niet eens zijn, ok, maar dat achter de schermen gelijk proberen te halen. Weinig van gemerkt. Vandaag de dag weet ik t niet meer zeker. Heeft niet te maken met [...]. Merk het aan verschillende zaken, meerdere mensen, meer culturen binnen. Afdeling [...] is niet bezig met politiek, terwijl afdeling [...] een heel andere cultuur heeft. Er komen steeds meer mensen binnen voor afdeling [...], deze mensen hebben andere verwachtingen van IT en middelen. Dit geeft een heel andere dynamiek, hierbij kan ik me voorstellen dat politiek een rol speelt. Meer behoefte aan communicatie. Bijvoorbeeld mensen die in zowel afdeling [...] als afdeling [...] staan, daar merk je t aan. Wat is de reden, met personen van het kaliber [...] speelt goed kunnen opschieten minder, [...] schrijft voor wat je moet doen. Hij zal zich niet laten beïnvloeden door wat hij vindt van een bepaald persoon. Maar misschien wordt [...] beïnvloedt door mensen die hem vertellen wat ze van iemand vinden. Bv mensen van afdeling [...]. Dus is het politiek, druk wordt gelegd achter het scherm of [...] zegt geen tijd het risico te nemen om te wachten hoe mensen zich ontwikkelen, het risico is misschien te groot of is het om iedereen wakker te laten schrikken. Door dit soort acties ontstaat er de behoefte om te toetsen of alle communicatie nog goed verloopt. Maar bijvoorbeeld project [...], misschien loopt de communicatie hier niet goed. Misschien moet ik maar iets doen. Misschien iets wat ik kan oplossen. Wat achter het scherm wordt besproken, te weinig inzicht door gebrek aan communicatie heeft project [...] op ‘on hold’ geplaatst.

9. Risico - Commitment

- a. Ja
- b. Midden en topmanagement, ja, bijvoorbeeld project [...], zie hierboven. [...] trekt zijn staart in. Is het vertrouwen van [...] aanwezig? Persoon [...] leidt dit project. Ik voelde dat [...] het vertrouwen aan het verliezen was, had hij geen zin meer in om zijn nek uit te steken? Is de scope van dit project belangrijk of niet? Waarom wordt er niet meer gedaan om het gewenste resultaat te bereiken?

10. Risico - Slagkracht topmanagement

- a. Ja
- b. Nee, niet bij onze organisatie. De beslissing wordt altijd genomen. Soms niet gealigneerd, maar beslissing wordt genomen.

11. Risico - Onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving

- a. Ja
- b. Bij individuen, interesses veranderen, mensen willen nieuwe dingen doen, geen oude dingen. Oude technologie. Veel individuen zien meer waarde in het ondersteunen van nieuwe technologie. Staat beter op hun cv. Bij onze organisatie draait nog veel op oude technologie. Projecten die kansen ondersteunen krijgen hogere prioriteiten dan het vervangen van oudere technologie. Ten opzichte van andere bedrijven gelijk, niet de indruk dat wij meer leunen op oudere technologie dan andere bedrijven. Business weinig aandacht voor vervangingsprojecten, IT accepteert dit niet altijd. Bijvoorbeeld project [...], budget gevraagd om oude technologie te vervangen. Bestaan er ook nieuwe trends ed. die gemist worden? Of nieuwe regelgeving. Ik denk dat dit wel meevalt.

Wel twijfel of de organisatie in de pas loopt met licenties. Vroeger veel grijs gebied, in de vroege jaren weinig inkomsten de organisatie. Dit is wel een risico. Toen was de insteek als wij over twee jaar nog bestaan is het al een prestatie. Nu is het anders, ‘we are here to stay’, alles moet in orde zijn.

12. Risico - Onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten

- a. Ja
- b. Risico bij de organisatie. Alle projecten starten met een ‘go’, niet met wat we nodig hebben (geen scope en requirements). We starten voordat we goed weten wat we willen. Verandert ook, maar is wel de mentaliteit. Wel nog bij lopende projecten. We vertrekken met wat we weten en passen het gaandeweg de rit aan.

13. Risico - Te complexe processen

- a. Ja
- b. Bij onze organisatie ook, vb. processen in laboratoria, bijvoorbeeld bij het uitwisselen van compounds. Er is een heel flexibel manier van werken opgezet, wel complex. Hoe complexer des te gemakkelijker

fout. Op projectniveau, maar op IT Project Portfolio niveau? Lastig, projectportfolio niveau doen we nog niet lang.

14. Risico - Geen kennismanagement

- a. Ja
- b. Licht ook bij resource risico's. Als kennis bij bepaalde personen ligt, is het een resource probleem of kennismanagement. Maar drie IT-persoon hebben kennis van proces [...], maar voor sommige onderdelen ligt de kennis maar bij 1 persoon

15. Risico - Waarde portfolio

- a. Nee
- b. Is nog geen formeel proces bij onze organisatie

16. Strategische doelstellingen te snel wijzigen

- a. Ja
- b. Speelt niet zozeer bij onze organisatie. Natuurlijk zou het een impact hebben maar het speelt nauwelijks. Vandaag ligt focus bij afdeling [...] niet op IT-projecten, wijzigen heeft een grote impact. Maar speelt nauwelijks. Wel een voorbeeld, project voor helft geïmplementeerd. Project [...], men wilde standaardsoftware implementeren, [...] de oplossing, maar dit betekende ook standaardisatie van processen. Net voor de implementatie, eigenlijk willen we niet standaardiseren. Fout bij begin van het proces, willen we wel standaardiseren? Strategie was we gaan voor standaardoplossingen, maar willen we de processen wel standaardiseren?

17. Risico - Inmenging topmanager

- a. Ja
- b. Vaker plaatsgevonden, voorbeeld is [...] vanuit stuurgroep werd aangegeven wat aangepast diende te worden, dit soort details horen niet besproken te worden in de stuurgroep. Eigenlijk ben je de subject matter expert van een domein aan het overrulen. Hij had met de subject matter expert moeten praten, niet vanuit stuurgroep inhoudelijke beslissingen nemen. Dat is niet goed. [...] heeft dat ook gedaan, waarom is dat er nog niet. Het voelde aan dat een bepaald project opgestart diende te worden in plaats van een lopend project richting geven. Moet er dan een project bijkomen?

18. Risico - Stakeholders

- a. Ja
- b. Ja, uitleg, user adoption, dan kan het nog perfect oplossing zijn, maar dat maakt het moeilijk om de oplossing te aanvaarden om ermee te werken. Dat maakt het verkopen van het project lastig. Veel tegenwerking, met name als je stakeholders mist. Met name bij andere locaties. Kiezen van stakeholders is lastig, maar ook het krijgen van stakeholders. Maar vooral bij andere locaties (beperking afstand).

19. Risico - Ontbreken van processen

- a. Ja
- b. Bijvoorbeeld bij afspraken maken over de roadmap voor komende jaar met topmanagement, terwijl de business pas weken later wordt geïnformeerd. Als je een overleg hebt met de business dan worden zij ermee geconfronteerd, je wordt dan gezien als veroorzaker terwijl eigenlijk het topmanagement de prioriteit heeft bepaald. Zij spreken de IT-afdeling hierop aan maar niet hun eigen bazen die eigenlijk de prioriteit bepalen. Het lijkt soms net een eenmalige meeting zonder overleg vooraf vanuit topmanagement met hun mensen.

20. Risico - Ontbreken van risicomanagement cultuur

- a. Ja
- b. Nooit gedaan en het werd geaccepteerd. Had het impact? Moeilijk te zeggen, je weet niet wat er gebeurd zou zijn. Zijn alle projecten succesvol geweest, nee. Zijn alle projecten mislukt, nee. Je weet niet of het beter zou zijn geweest als het risicomanagement wel had plaatsgevonden.

21. Incompetentie portfolio manager

Niet besproken aangezien rol van portfolio manager niet bestond (proces bestond ook niet), wordt aangepast in de loop van 2019

22. Incompetentie omgeving

- a. Nee
- b. Overleg met mensen net onder de top, per filiaal. Topmanagement wordt niet meegenomen in afstemming. Overleg werd eerst gevoerd door [...] niet door [...]. Pas dit jaar sloot [...] aan bij het

overleg. Risico is er zeker, zeker omdat het lastig is alignement te krijgen over de filialen heen. Slagkracht en controle is er wel van bovenuit. Als controle/slagkracht bij topmanagement ligt, terwijl de kennis ontbreekt, dan wordt wel de keuze gemaakt maar niet goed. Bijvoorbeeld project [...], toch niet gaan gebruiken? Daarom de vraag of wij de juiste projecten doen, volgens topmanagement wel, maar volgens de vloer niet altijd. Komt dit door incompetentie omgeving?

23. Risico - Project- risicomanagement onvoldoende

- a. Ja.
- b. Zie vraag 20

24. Implementeerbaarheid

- a. Ja
- b. Komt wel voor, met name als ideeën al vaker zijn aangedragen, als hier niks mee gebeurd dan verliezen mensen het animo om het een volgende keer weer aan te stippen. Pas als er iemand nieuw binnenkomt kan de discussie weer starten. Afwezigheid schakelen bij kansen. Met name bij nieuwe zaken is het omgekeerd, dan willen ze alles hebben. Voorbeeld klein project [...], hebben product [...], maar veel mensen vinden dat geen goed product. Project om beide oplossingen te analyseren, maar de beslissing is al genomen. Meer druk om snel oplossing te implementeren terwijl analyse nog loopt. Management steunt mensen. Dus afspraken worden geschonden, analyse vindt nauwelijks plaats. Men kijkt niet naar kansen, maar wil gewoon keuze vooraf implementeren. Is wel slagkracht maar is niet goed, geen analyse gewoon mensen volgen. Wie weet welke kansen je mist door analyse te negeren.

Bijlage 7: Interview C

Bijlage I: Interview C

Tijdstip interview: 27 Mei 2019 van 16 – 17 uur
Geïnterviewde werkzaam als: Chief Scientific Officer

Inleiding

De nu volgende tekst is een samenvatting van het interview met C. Telkens is, wanneer het zinvol is, de letterlijke tekst weergegeven zoals verwoord tijdens het interview. Soms is de zinsconstructie aangepast om het leesbaar te houden.

Daar waar brackets [...] zijn genoteerd is tekst bewust weggelaten omwille van relevantie of anonimiteit.

Werkervaring

Aan het begin van het interview heeft C zijn deskundigheid in de rol van IT Project Portfolio toegelicht. De Chief Scientific Officer geeft vorm aan het beleid en de visie voor de departementen Research en Development. In deze rol accordeert hij de IT-projecten (kijken of prioriteit juist bepaald is en deze bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsstrategie). B werkt sinds 2008 voor de organisatie en vervult de rol van Chief Scientific Officer sinds 2012

Introductie onderwerp

Tijdens de introductie op het onderwerp heeft de heer Beisiegel het begrip Project Portfolio en risico's op het gebied van IT Project Portfolio toegelicht. Aangegeven werd dat de risico's welke gevonden waren in de literatuur betreffende IT Project Portfolio getoetst zouden worden.

- e. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij de organisatie
- f. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

Na de gestructureerde vraag volgt een open vraag afhankelijk van het antwoord

Daarnaast is een lijst met definities van risico's en voorbeelden van deze risico

- 1 Risico - personeelsverloop
 - c. Ja, dit wordt als een risico gezien.
 - d. Het komt niet vaak voor, maar wordt zeker gezien als een risico. Bijvoorbeeld als [...] of [...] weg gaan. Bepaalde mensen hebben veel kennis opgebouwd en we zijn niet goed in kennisbeheer
- 2 Risico - financiën
 - a. Ja, dit wordt als een risico gezien.
 - b. Maar niet specifiek nu. In het verleden zijn we altijd zuinig geweest. Nooit het lef genomen om ver vooruit te denken bij IT. IT werd gezien als kostenpost. We blijven tegen een achterstand aankijken. Wel een enorm gemis. Bijvoorbeeld [...], reeds 10 jaar geleden besproken, dit betreft gewoon een "off the shelf" applicatie welke zeker 8 jaar is uitgesteld. Bij mijn vorig bedrijf geïntroduceerd, het is geen groot project
- 3 Risico - Kwaliteit resource toewijzing
 - a. Ja
 - b. We hebben iets teveel willen doen met te weinig mensen aan te veel verschillende zaken. Kwaliteit resource toewijzing was in het verleden een risico en vormt nog steeds een risico.
- 4 Risico - Project afhankelijkheden
 - a. Ja
 - b. Bij de afdeling [...], project [...]. De nadelige gevolgen hebben we jaren geprobeerd recht te trekken, dit is gewoon mislukt. Project uiteindelijk gestopt terwijl eindresultaat nog niet bereikt was. Pakket overgenomen na de fusie met [...]. We mochten er nauwelijks tijd aan besteden, applicatie ondersteunde de processen niet volledig en het was lastig onderhoudbaar. Geen prioriteit (Tussen de patat en de aardappelen), het was een fiasco. Bij dit project zaten 5 mensen, er werd een vervolgproject opgestart [...] met een projectteam van plotseling 30 mensen en toen kregen we wel het gewenste resultaat gerealiseerd. Dit heeft een grote impact gehad op andere projecten

- 5 Risico - Multi inzetbaarheid mensen
 - a. Ja
 - b. Mensen waren niet getraind om in projecten te participeren. Hun rol was vaak niet duidelijk, wat ze moesten doen en wat er van ze verwacht werd. Met name communicatie richting de afdeling en stakeholders was onvoldoende. Soms compleet afwezig. Kennisoverdracht vond ook onvoldoende plaats. Van Multi inzetbaarheid was daarom geen sprake en het was zeker een groot risico
- 6 Risico – communicatie
 - a. Ja
 - b. Zie antwoord bij vraag 5
- 7 Risico – conflicten
 - a. Nee
 - b. Nooit meegemaakt. Niet gezien als een risico, wel communicatie. Maar nooit ervaren als conflict
- 8 Risico - organisatorische politiek
 - a. Ja
 - b. Bijvoorbeeld, op bepaald moment voor afdeling [...] alles extern laten ontwikkelen, als gevolg van alle focus naar [...]. Dit was geen conflict, maar gewoon een gegeven, niet uitgevochten maar gewoon aanvaard. We kregen dus geen resources toegewezen, maar kregen wel budget, daardoor hebben we alles extern laten ontwikkelen. Hierdoor hebben we geen betere oplossingen gekregen. Wel tot werkende oplossingen.
De prioriteitstelling wordt intern onduidelijk gecommuniceerd, wordt niet uitgesproken. Misschien niet gedeeld met de hele organisatie, maar deze bestaat wel. In de praktijk is project [...] het belangrijkste, daarna project [...] en [...]. De rest moet wachten.
- 9 Risico – commitment
 - a. Nee, geen risico
 - b. Ik weet ook niet of meer betrokkenheid van topmanagement het leven beter maakt?
- 10 Slagkracht topmanagement
 - a. Ja
 - b. [...] pusht door wat door moet, dus vanuit die kant wel veel slagkracht. Anderzijds werd IT gezien als kostenpost, altijd underresourced. Misschien hebben andere afdelingen niet hard genoeg gedruwd om meer middelen voor IT beschikbaar te krijgen
- 11 Risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving
 - a. Nee, wordt niet gezien als een risico omdat we hier al voldoende op inspelen middels onze groei.
 - b. De organisatie groeit, veel externen komen binnen, zodanig dat we goed weten wat er in de buitenwereld speelt. Dat is ook een van de redenen waarom we zoveel mensen aannemen. Wij denken ook niet dat we alle kennis in huis hebben. We leren van anderen, wij zeggen nooit dat wij iets beter weten dan anderen. Daarnaast huren we ook mensen in als we denken dat we onvoldoende kennis in huis hebben
- 12 Risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten
 - a. Ja
 - b. Getracht wordt systemen onafhankelijk van elkaar geïmplementeerd. Daarnaast wordt getracht systemen te implementeren onafhankelijk van business projecten. Bijvoorbeeld IT-project [...] en [...] moeten klaar zijn voor business project [...]. Maar als het business project wijzigt wijzigen de IT-projecten niet of niet automatisch. Misschien dat de prioriteit wijzigt, maar niet het IT-project. Natuurlijk heeft het go live datum van een IT-project wel impact op een business project en wordt dit gezien als risico. Maar als de go live datum bijvoorbeeld cruciaal is dan kan geschoven worden met functionaliteit en budgetten
- 13 Risico - te complexe processen
 - a. Nee
 - b. Geen risico.
- 14 Risico - Geen kennismanagement
 - a. Ja groot risico
 - b. We besteden hier onvoldoende aandacht aan. Het wordt niet leuk gevonden en wij als management accepteren dit. Is niet goed en vormt een groot risico

- 15 Risico- waarde portfolio
- a. Ja
 - b. Dit spel spelen we niet goed, we besteden hier nauwelijks aandacht aan. En omdat er binnen de organisatie geen formeel proces IT Project Portfolio bestaat, weten we eigenlijk niet of het proces toegevoegde waarde heeft.
- 16 Risico - Strategische doelstellingen te snel wijzigen
- a. Ja
 - b. Het zou wel kunnen. De markt is snel, we moeten snel anticiperen en keuzes maken. Dit is inherent aan de markt waar we in zitten.
- 17 Risico - Inmenging topmanager
- a. Ja, we kennen het risico maar accepteren inmenging niet
 - b. Als topmanagers weten we perfect wat consequenties zijn zodanig dat we dat niet doen, bij mijn vorig bedrijf kon een CEO 3 dagen voor het go live nog ingrijpen, wij weten dat wij dat niet moeten doen. Als we niet tevreden zijn, dan moeten we wachten tot volgende wave
- 18 Risico – Stakeholders
- a. Ja
 - b.
- 19 Risico - Ontbreken van processen
- a. Ja
 - b. Groot risico, er ontbreken veel processen bij IT, veel processen en guide Lines. Hoe wij projecten afsluiten, systemen overdragen en hierover communiceren is verre van voldoende. Bijvoorbeeld proces [...], dit is hopeloos afwezig
- 20 Risico - ontbreken van risicomanagement cultuur
- a. Ja
 - b. De cultuur hiervoor ontbreekt bij onze organisatie. Het risico bestaat, ook bij IT-projecten en bij IT Project Portfolio
- 21 Risico - incompetentie portfolio manager
- Niet besproken aangezien er geen IT Project Portfolio manager binnen de organisatie aanwezig is en het formele proces van IT Project Portfolio ontbreekt. Het proces vindt plaats binnen het “align – IT Proces”
- 22 Risico - incompetentie omgeving
- a. Nee
 - b. Geen risico, nooit klacht of feedback ontvangen.
- 23 Risico - Project- risicomanagement onvoldoende
- a. Ja, zie vraag 20
- 24 Risico - implementeerbaarheid
- a. Nee
 - b. Nooit vernomen of gesignaleerd

Bijlage 8: Interview D

Bijlage I: interview D

Tijdstip interview: 20 Juni 2019 van 10 - 11 uur
Geïnterviewde werkzaam als: Chief Financial Officer

Inleiding

De nu volgende tekst is een samenvatting van het interview met A. Telkens is, wanneer het zinvol is, de letterlijke tekst weergegeven zoals verwoord tijdens het interview. Soms is de zinsconstructie aangepast om het leesbaar te houden.

Daar waar brackets [...] zijn genoteerd is tekst bewust weggelaten omwille van relevantie of anonimiteit.

Werkervaring

Aan het begin van het interview heeft D zijn deskundigheid in het proces van IT Project Portfolio toegelicht. D vervult deze rol 5 jaar bij de organisatie, head IT rapporteert aan de Chief Financial Officer. Daarnaast worden de IT projecten besproken en budget verleend.

Introductie onderwerp

Tijdens de introductie op het onderwerp heeft de heer Beisiegel het begrip Project Portfolio en risico's op het gebied van IT Project Portfolio toegelicht. Aangegeven werd dat de risico's welke gevonden waren in de literatuur betreffende IT Project Portfolio getoetst zouden worden.

- g. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij de organisatie
- h. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

Na de gestructureerde vraag volgt een open vraag afhankelijk van het antwoord

Daarnaast is een lijst met definities van risico's en voorbeelden van deze risico

Algemene opmerking, veel risico's geaccepteerd als "fact of live" omdat de business toch door wil gaan. Bezigt met project [...] een van de meer risicovolle IT project die ik kan doen binnen een bedrijfsomgeving, qua kans van slagen en change management. Maar we hebben geen keus, we moeten.

- 25 risico – personeelsverloop
 - e. zeker.
 - f. Plaatsgevonden, zeker ieder bedrijf heeft personeelsverloop. Redelijk goed in de perken. Uiteraard wel mensen die vertrekken maar dat zijn niet zo heel vaak "Repetitive Losses" (mensen die we heel graag hadden willen houden maar naar de concurrent zijn gegaan, dit vormt een zeldzaamheid. Absolute aantal zeer laag.
- 26 risico - financiën
 - c. ja belangrijk risico
 - d. we hebben geen inkomsten, nauwelijks. Volledig afhankelijk van onze bankrekening, continue punt van aandacht dat wij de middelen hebben om alles te betalen. Laatste paar jaar goede situatie dat we de ruimte hebben en het onze kunnen veroorloven om relatief veel door laten te gaan. Maar ieder jaar is er met head IT een budget en prioriteitstelling en hierin wordt keuze gemaakt welke projecten voorrang krijgen en welke in categorie 'nice to have'.
- 27 risico - kwaliteit resource toewijzing
 - c. ja,
 - d. Ja, belangrijk aspect van elk project. Bij [...] veel mensen nodig, zowel projectmanagement, business analyse maar ook technisch van aard en het is vaak lastig de juiste mensen te vinden. Wel altijd het idee dat we toch uiteindelijk de juiste mensen weten te vinden. Krijg weinig signalen binnen dat dit niet het geval is. Degene waar ik er dicht op zit heb ik het idee dat we uiteindelijk, niet in eerste aanzet, de personen met de gewenste kwalificatie erbij kunnen plaatsen. Maar het is wel zoeken
- 28 risico - project afhankelijkheden

- c. Ja
 - d. Inherent aan veel projecten uitvoeren. Sommige projecten zijn misschien standalone, maar de meeste projecten hebben wel een interactie op elkaar. Zeker de grotere complexere projecten. Ja risico bestaat, maar dit is inherent aan de manier van werken binnen een matrix organisatie. Of wij er voldoende rekening mee houden, ik heb de indruk dat we dat wel doen. We brengen dat goed in kaart en hoe dit op elkaar aansluit en wat de interactie is. Misschien soms laat maar ik vind wel dat we dat goed doen. Niet heel erg pro actief, maar we pakken het wel allemaal op. Ik ben me er niet bewust van dat daar nu een probleem is.
- 29 risico - multi inzetbaarheid mensen
- c. Ja
 - d. Idem dito aan antwoord hierboven.
- 25 risico - communicatie
- c. ja
 - d. ik denk dat we daar niet zo goed in zijn. Project [...] ik denk dat we daar echt te weinig tijd en aandacht besteed hebben aan het goed uitleggen waar we mee bezig zijn, waarom we het doen, wat het einddoel is, welke stappen er gezet moeten worden om daar te komen, welke 'hiccups' er zullen ontstaan, mensen meer meenemen op de hele weg van dat stuk. Daar onnodig veel problemen hebben gecreëerd door onvoldoende te communiceren. Dit project was een heel belangrijk project omdat het eindresultaat cruciaal is binnen onze organisatie. Het betreft een samenwerkingsmodel met al die verschillende sites, teams die verspreid zijn, dan moet je goede collaboration tools ter beschikking kunnen stellen. Doet geen goed aan de geloofwaardigheid van het projectteam. Klassiek voorbeeld van een technische uitrol van een project waarbij het menselijke aspect van de gebruiker onvoldoende is begrepen.
- 26 risico – conflicten
- c. Er zijn wel conflicten en verschillende inzichten, maar niet op het scherpst van de snede
 - d.
- 27 risico - organisatorische politiek
- c. gematigd, zolang we niet scherp aan de wind snijden qua prioriteitsstelling. We maken wel keuzes, maar zouden ze nog wel scherper kunnen maken omdat we onvoldoende geld hebben. Zo scherp hoeven we ze nog niet te maken, daardoor ook nog niet heel veel strijd. Wel een beetje altijd
 - d. Nauwelijks.
- 28 risico – commitment
- c. ja
 - d. niet zozeer betrokkenheid senior management maar betrokkenheid business. Met wil project A, maar vervolgens als project A de inzet vraagt van resources van de business, van de initiatiefnemers dan zijn ze niet thuis. Of als het opgeleverd wordt dan hebben ze geen tijd om er genoeg aandacht aan te besteden dat het een goed 'go live' wordt. Te vrijblijvend in de afspraken tussen IT organisatie en de business wie doet wat op welk moment. Er wordt te gemakkelijk gevraagd en daarna wordt niet goed genoeg nagedacht over de consequenties en de belangen.
- 29 Risico - slagkracht top management
- c. Nee, ik geloof niet dat we daar last van hebben
 - d. Als er een beslissing genomen moet worden dan wordt deze ook genomen. Nog nooit kritiek ontvangen dat over het feit dat management niet voldoende keuzes en beslissingen neemt. Misschien wel dat het ooit te snel gaat en teveel wisselt en wijzigt.
- 30 risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving
- c. ja
 - d. lastig om te beantwoorden. Wel vraag ik me af of wij voldoende in rekening houden met de snelheid van de technologische ontwikkelingen. Zijn nu bezig met een omvangrijk programma wat impact heeft op veel processen. Dit is een ideaal uitgangspunt, veel bedrijven torsen het verleden mee, keuzes die in het verleden gemaakt zijn. En wij mogen het allemaal van de grond af aan opnieuw opbouwen, fris, groen, maar dan moeten we wel de keuzes maken die future proof zijn. Waar we de komende 10 jaar mee kunnen werken. Nu de kans. Vaak niet het idee dat we hier voorop lopen
- 31 Risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten
- c. ja
 - d. is altijd wel een factor, leeft in een omgeving die wisselend is, wisselen onze prioriteiten ook en daar zullen we wel eens teveel vasthouden aan wat een jaar geleden bedacht is. Geen groot probleem, zal zeker voorkomen. Weinig escalatie vanuit IT kant, wat goed is als dit niet nodig is.

- 32 Risico - te complexe processen
- c. Geen risico bij matrix organisatie waarbij frequent prioriteiten wisselen, organisatie is heel lean, vormt dus geen complex proces
- 33 Risico - Geen kennis management
- c. Ja
 - d. Zie antwoord vraag 9, weinig aandacht kennis management
- 34 Risico - Waarde portfolio
- d. Nee, zie antwoord vraag 13
- 35 risico - Strategische doelstellingen te snel wijzigen
- c. ja
 - d. speelt elke dag bijna, strategische doelstellingen veranderen naarmate onze omgeving en studieresultaten anders uitpakken. Dat klinkt heel er kwetsbaar, dat is het ook weer niet. Maar wel waar dat wij in onze sector in staat moeten zijn om snel aan te passen. Als in de komende maand ineens zou blijken dat de phase 3 en 2 programma's stopgezet moeten worden omdat er negatieve veiligheidsverschijnselen zijn dan hebben we een compleet andere organisatie en daar zullen we ons heel stevig een andere weg in moeten slaan. En andersom, als ineens een concurrent wegvalt dan hebben we ook een heel andere positie aan de positieve kant. Ook daar zullen we ons dan als hele organisatie op moeten aanpassen. Onze sector is inherent volatiel (hoge volatiliteit, hoge mate van beweeglijkheid van het aandeel). Rekening houdend met wisselende omstandigheden. Worden er IT projecten stilgezet vanwege wijzigende strategie? Situatie afgelopen 5 jaar dat we meer projecten hebben opgestart vanwege gewijzigde strategie, omdat er successen waren. Iets andere casus, nog niet veel IT projecten stopzetten vanwege gewijzigde strategie. Voorbeeld project [...], heel kwetsbaar project, niet vanwege strategische wijziging maar of dat het project slaagt. Blijven evalueren. 33:30
- 36 risico - Inmenging topmanager
- c. nee
 - d. niet van bewust, nooit vernomen.
- 37 risico – Stakeholders
- c. ja
 - d. maar geen voorbeeld direct beschikbaar. Standaard project management skill
- 38 risico - Ontbreken van processen
- c. groot risico
 - d. veel
- 39 risico - ontbreken van risico management cultuur
- c. ja
 - d. ik denk het wel, ik denk dat het iets is waar we niet goed in zijn en waar we als organisatie iets aan moeten doen. Overigens niet alleen op het vlak van IT, geldt voor de hele organisatie. Wij runnen de business op basis van wat is nodig en hoe gaan we het aanpakken, maar denken onvoldoende na over zaken die anders kunnen lopen. Dit is goed element van onze bedrijfscultuur, want als we alleen nadenken over wat er allemaal mis kan gaan dan komen we nergens. We zitten in een risicovolle business, als we niet experimenteren dan hebben we ook geen vooruitgang. Het is cultureel heel goed maar tegelijkertijd wel bewust zijn van een aantal zaken die mis kunnen gaan. Nu loopt project [...] maar eigenlijk niet acceptabel, al die jaren hebben we te weinig focus gehad op de risico's als gevolg van het niet implementeren van project [...]. Als je nadenkt wat de consequenties zouden kunnen zijn geweest als het hier fout had gelopen. Dit is een fout, ik ben me daar zelf ook meer bewust van geraakt bij een incident [...]. Dan realiseer je hoe kwetsbaar alles is. Onvoldoende van bewust, eigenlijk onnodig. Eigenlijk bezitten wij als organisatie geen natuurlijke drive om dit te doen. Change in mindset, maar goed formuleren. We gaan geen risico vermijden, dat kan niet en moet ook niet, dan heb je geen vooruitgang. Alleen nadenken wat zijn de vermijdbare risico's, welke dingen kunnen vrij eenvoudig opgelost worden. Dan zijn de risico's verdwenen. Afzetten tegen andere risico's die niet vermijdbaar zijn maar die inherent zijn aan het proces dat we uitvoeren, namelijk gaat een product succesvol zijn in fase 2 of 3. Dat kan je niet weten totdat je het probeert, twee totaal verschillende risico's. Het laatste wat wij willen is risico vermijgend gedrag. Maar we willen wel die risico's die we kunnen vermijden vermijden. Het is een sterkte maar we kunnen er wel slimmer in worden

40 risico - incompetentie portfolio manager

Niet besproken aangezien rol van portfolio manager niet bestond (proces bestond ook niet), wordt aangepast in de loop van 2019

41 risico - incompetentie omgeving

- c. ja
- d. het klinkt stevig, incompetentie. Wel soms lastig om de mensen met de juiste kennis te vinden voor projecten, wat resulteert in een incompetente omgeving. Die situaties hebben we wel, alhoewel we ook hier het gewenste resultaat krijgen. Bijvoorbeeld [...], dan doen we iets wat we tot nu toe nog niet gedaan hebben. Overgrote meerderheid heeft hier niets mee van doen gehad, dus daar loop je risico. Dat je keuzes maakt die gebaseerd zijn op onvoldoende kennis. De cultuur is ook dat als wij iets niet weten wij in staat zijn om hulp te vragen, zowel intern als extern. Hiervoor schamen wij ons niet. Wel punt van aandacht maar niet iets waar ik me zorgen over maak

42 risico - Project- risico management onvoldoende

- c. ja
- d. zie antwoord vraag 20

43 risico – implementeerbaarheid

- c. nee
- d. cultuur is risico's nemen. Niet alle kansen en opportuniteiten worden benut aangezien er zoveel zijn. Maar iedere kans wordt beoordeeld en bij juiste onderbouwing en beschikbare capaciteit ook gerealiseerd.

Bijlage 9: Interview E

Bijlage I: interview E

Tijdstip interview: 29 Mei 2019 van 9 – 10 uur en 13 Juni 2019 van 15 – 16 uur
Geïnterviewde werkzaam als: Discovery Site Head

Inleiding

De nu volgende tekst is een samenvatting van het interview met E. Telkens is, wanneer het zinvol is, de letterlijke tekst weergegeven zoals verwoord tijdens het interview. Soms is de zinsconstructie aangepast om het leesbaar te houden.

Daar waar brackets [...] zijn genoteerd is tekst bewust weggelaten omwille van relevantie of anonimiteit.

Werkervaring

Aan het begin van het interview heeft E zijn deskundigheid in het proces van IT Project Portfolio toegelicht. E is 20 jaar werkzaam binnen de organisatie waarvan bijna 7 jaar in zijn huidige rol. In zijn rol worden business initiatieven en plannen afgestemd met de IT-organisatie. Samen wordt bekeken welke IT-projecten nodig zijn om deze business strategie te realiseren

Introductie onderwerp

Tijdens de introductie op het onderwerp heeft de heer Beisiegel het begrip Project Portfolio en risico's op het gebied van IT Project Portfolio toegelicht. Aangegeven werd dat de risico's welke gevonden waren in de literatuur betreffende IT Project Portfolio getoetst zouden worden.

- i. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij onze organisatie
- j. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

Na de gestructureerde vraag volgt een open vraag afhankelijk van het antwoord

Daarnaast is een lijst met definities van risico's en voorbeelden van deze risico

1. Risico - personeelsverloop
 - a. Ja, zeker omdat we een groeiend bedrijf zijn in een markt die onderhevig is aan veel veranderingen. Met name vanuit vraag van het bedrijf
 - b. Vanuit topmanagement is hierop geanticipeerd. In plaats van maatwerkoplossing is gezocht naar software van externe partijen. Het heeft wel plaatsgevonden, maar meer als gevolg van de keuze om te gaan voor oplossingen van externe leveranciers, hierdoor werden contracten met bepaalde specialisten met kennis niet verlengd. Gevolg van deze adering was het verlies van veel kennis
2. Risico - Financiën
 - a. Ja
 - b. Wel als risico, maar niet als bottleneck. Alle goed onderbouwde business cases kregen budget toegewezen. Topmanagement zag IT wel als een kostenpost, dit vormde wel een risico. Stel het zou financieel minder gaan dan was het onduidelijk hoe men zou kijken naar de toegevoegde waarde van IT-initiatieven
3. Risico - Kwaliteit resource toewijzing
 - a. Ja,
 - b. Valt onder te verdelen in meerdere facetten
 - i. Het 'align'- vermogen/inzicht van IT, zien zij de business objectieven? IT doet een zwaar beroep op de business op voorstellen te onderbouwen. IT vraagt om een masterplan aan de business maar biedt ze geen ondersteuning om dit op te bouwen. Vragen om requirements i.p.v. hulp om deze samen op te bouwen
 - ii. Daarnaast ontbreekt het aan een IT-architectuur wat de business in staat moet stellen om de bedrijfsstrategie te realiseren
 - iii. IT gezien als kostenpost, beperkte resources, veel inhuur van kennis, waardoor kennis verloren gaat als deze personen onze organisatie verlaten.
4. Risico - Project afhankelijkheden
 - a. Ja
 - b. Met name vanwege het ontbreken van een IT-architectuur. Als onduidelijk is waar we naar toe willen dan bestaat de kans dat een functionaliteit ingewilligd wordt bij het verkeerde project. Inconsistentie. Daarnaast ook het zicht van topmanagement op IT, kostenpost, wat resulteert in minimale hoeveelheid mensen om de projecten uit te kunnen voeren
5. Risico - Multi inzetbaarheid mensen
 - a. Groot risico, met name omdat IT gezien werd als kostenpost. Veel inhuur.
 - b. Daarnaast was er ook een grote vraag vanuit andere afdelingen, met name afdeling [...]. Waar
6. Risico - Communicatie
 - a. Grootste risico, ook in het projectteam onderling
 - i. Soms te veel focus op vraag om requirements in plaats van begeleiden om requirements op te stellen. Het opstellen van requirements, het juist noteren van requirements is een vak op zich en is niet iets wat de business zomaar oppakt. Aangezien het steeds andere mensen zijn die deelnemen aan het project dient IT-resources te trainen om de juiste vragen te stellen zodat gezamenlijk requirements beschreven kunnen worden
 - ii. Daarnaast onvoldoende toetsing of geleverde requirements correct zijn, in lijn met de visie, randvoorwaarden, IT-architectuur

iii. Te veel zaken worden niet of onvoldoende uitgesproken. We zijn te aardig voor elkaar

7. Risico - Conflict

- a. Ja,
- b. Constructieve feedback kan omslaan in een conflict. Bij de business zitten ook mensen die werkzaam zijn op het vlak van IT. vaak wordt feedback gezien als aanval, wat resulteert in niet constructieve feedback, geen rol acceptatie.

8. Risico - Organisatorische politiek

- a. Organisatie groeit, wel een risico.
- b. Vaker plaatsgevonden
 - i. Project [...] – versus wat ITS voor afdeling [...] kan doen. Soms is het onduidelijk welke kant we opgaan wat we willen bereiken en wie dat bepaald.
 - ii. Senior-manager [...] steunt project [...] anders dan dat senior-manager [...] project [...] steunt. Project mag uitgevoerd worden maar [...] is geen vurig bepleiter van het project [...]
 - iii. De switch van inzicht van IT als kosten post naar driver voor verbeteringen is pas recent bereikt voor senior management. Gezien de grote van ITS, de groeiende vraag naar IT-ondersteuning kan dit resulteren in problemen. Het risico wordt erkend door topmanagement, actie is ondernomen. Het is nog de vraag of de ondernomen acties voldoende zijn of alleen verschuiving van bottleneck naar de volgende afdeling [...].

9. Risico - Commitment

- a. Wel als risico onderkend
- b. Heeft zich echter nooit voorgedaan bij [...]. Misschien ook te maken met groeiende organisatie. Van klein bedrijf naar groter (In 20 years from a tiny genomics start up to one of the world's 30 largest biotech companies.) → blog CEO 31/12/18

10. Risico - Slagkracht management onvoldoende

- a. Ja risico. Topmanagement heeft zich nooit veel bemoeid met IT-projecten. Zij gaan ervan uit dat als de middelen beschikbaar gesteld worden het project goed gemanaged wordt. Zij krijgen daarom weinig feedback over deze projecten.
- b. Lastig, doordat er geen interesse is probeert men alles zelf op te lossen. Gedrag wordt aangepast. Hadden zaken efficiënter/effectiever opgepakt kunnen worden door meer interactie met topmanagement, ja. Zou dit geresulteerd hebben in een betere IT-omgeving dan die we nu hebben, ja. Heeft dit geresulteerd in grote onoverkoombare problemen, nee.

11. Onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving

- a. Ja groot risico. Het werkveld van research is bijzonder dynamisch. Wetenschappers zijn niet in staat aan te geven waar ze morgen behoefte aan hebben, wat ze morgen willen meten. Hoe bouw je een systeem wat rekening houdt met deze gewenste flexibiliteit. Daarnaast zijn de resources schaars, de meningen divers. Vanwege de groei van de organisatie komen er steeds nieuwe mensen binnen en werken we veel met externe consultants. Dit helpt ons om te beseffen waar we rekening mee dienen te houden en wat de veranderingen zijn in de omgeving
- b. Is het een groot risico ja. Heeft het plaatsgevonden, ja, zie architectuur, beperkte hoeveelheid beschikbare resources, groeiende organisatie met veel nieuwe processen.

12. Onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten

- a. Ja, groot risico.
- b. Daarom wordt er ook steeds vaker gewerkt met korte time Lines. Daarnaast zijn we op zoek naar middelen die ons helpen om specificaties beter te managen

13. Te complexe processen

- a. Geen risico. Als groeiende organisatie hebben we weinig regels. Er komen er wel steeds meer, er is ook behoefte aan meer regels/afspraken. Maar de organisatie wil ver verwijderd blijven van de grote farmaceutische bedrijven. Dat maakt deel uit van onze cultuur. Heel het bedrijf is ervan doordrongen dat we geen "Jansen" willen worden (grote farmaceut, staat synoniem voor veel regels en werken volgens de regels. Wat weer tot gevolg heeft dat weinig nieuws wordt opgeleverd → frustratie vele regels en lage output, ambtenaren). De hele organisatie is ervan doordrongen dat we niet die kant op willen gaan. Het zit in onze bedrijfscultuur en je wordt er ook op aangesproken als je hier niet aan voldoet.
- b. Nee nooit plaatsgevonden
- c.

14. Risico - Geen kennismanagement

- a. Groot risico, stokpaardje E. Groeiende organisatie, veel focus op groei. Weinig focus en waardering voor het onderhouden van kennis. Is kennis een belastende factor om volgende stappen te kunnen nemen? Zijn onze processen zo flexibel?
- b. Voorbeeld ontbreken kennismanagement is project [...]. Waar willen we naar toe, wat zit erin. Het hele proces van nieuwe functionaliteiten beschrijven. We willen iets, maar houden het onvoldoende in de grip. De begroting wijkt te vaak af doordat er teveel ingestopt wordt. Waar willen we naar toe met project [...]? Hoe houden we dit in de grip?

15. Risico - Waarde portfolio

- a.
- b. .

16. Risico - Strategische doelstellingen te snel wijzigen

- a. Nee
- b. Binnen de researchafdeling [...] wijzigen behoeftes frequent. Risico zit in t feit dat de behoeftes wijzigen en dat deze wijzigingen impact hebben op de prioriteiten. Veel voorbeelden, wat kan resulteren in verwarring, eerst A-prioriteit, nu B. maar eigenlijk zijn dit geen strategische doelstellingen, onze werkveld, research, is het afleveren van moleculen, preklinische kandidaten. Hiervoor moet je chemische en biologische metingen uitvoeren. Daar komen bronnen bij of gaan bronnen weg. De strategische doelstellingen wijzigen nauwelijks.
Heeft stilzetten project [...] te maken met veranderende prioriteiten. Is niet stilzetten, maar op on hold.
Nee, strategisch blijft het concept nodig. Is meer een pragmatische keuzes van diverse projecten, beperkte resources, wat heeft nu prioriteit.

17. Risico - Inmenging topmanager

- a. Ja
- b. Bijvoorbeeld project [...], business cases gebouwd jaar na jaar. Top down beslissing om daar het geld niet aan te besteden. De verklaring die aangegeven werd, was deze logisch, goed onderbouwd. Ja, maar ik twijfel of motivatie juiste was. Project was te groot, te duur. Pas 2 jaar geleden, scope ingeperkt. Pas toen akkoord. Er was een reden, maar er had ook direct aangegeven kunnen worden om met een kleinere scope te starten

18. Risico – Stakeholders

- a. Ja
- b. Zeer belangrijke, bijvoorbeeld project [...], waar het risico geresulteerd heeft in een probleem in het project. De scope van het project is zeer breed en veel afdelingen zijn hierbij betrokken. Wat gerealiseerd wordt in het project kan op verschillende manieren ingevuld kan worden. Zodanig dat de verschillende stakeholders verschillende accenten leggen wat tot verwarring leidt of vertragend werkt.
Ook project [...], inhoud van project wijkt af voor de diverse afdelingen, verschillende stakeholders die accent willen verschuiven wat resulteert in vertragingen of verwarrende discussies of zelfs de scope definitie. Anderzijds wel een sterkte dat de stakeholders betrokken worden. Zonder deze stakeholders zal het project geen succes worden.
Ook project [...], voor dit jaar waren er vijf aandachtsgebieden gedefinieerd door de stuurgroep, plotseling kwam er een zesde aandachtsgebied bij, nooit besproken door de stuurgroep. Niet dat het een foute keuze was, maar verwarrend voor de stuurgroep.

19. Risico - Ontbreken van processen

- a. Ja
- b. In huidige organisatie zeer zwak, 2 a 3 per jaar overleg met ITS. Waar er in flowcharts de grote blokken van projecten gepresenteerd werden of afgetoetst werden. Proces kan beter en frequenter, met name door evolutief karakter. Extra check binnen prioriteiten, zijn de mensen nog steeds aan het werken op de juiste prioriteiten. Deden het wel echter te minimalistisch

20. Risico - ontbreken van risicomanagement cultuur

- a. Ja
- b. We zijn een risico minded organisatie, wij accepteren het om risico's te nemen. Is dat een van onze sterktes? We beschouwen het wel als sterkte, zijn ervan doordrongen dat we risico's accepteren. Zo gaan we om met projecten voor ons hoofdproces, dit de mindset is bij het hoofdproces en deze mindset wordt ook toegepast bij andere processen bijvoorbeeld IT-projecten. Ook hier accepteren we deze mindset. Misschien is het niet goed, maar als seniormanagement accepteren wij dit gedrag wel. Organisatie accepteert risico's.

21. Risico - incompetentie portfolio manager

Niet besproken aangezien er geen IT Project Portfolio manager binnen de organisatie aanwezig is en het formele proces van IT Project Portfolio ontbreekt. Het proces vindt plaats binnen het “align – IT Proces”

22. Risico - incompetentie omgeving

- a. Ja
- b. Zeker in onze context bestaat dit risico. De wetenschappers zijn geen IT'ers. Zij gaan met beste van hun vermogen uitleggen wat ze nodig hebben. Je hebt bijzonder competente mensen nodig die de boodschap ontvangen en deze juist kunnen interpreteren. Zeker naar externe partijen, en communicatie ruis bij het doorgeven van informatie naar deze partijen. Een van de grootste aandachtpunten voor onze organisatie

23. Risico - Project- risicomanagement onvoldoende

- a. Ja
- b. Koppel ik aan het gegeven dat we risico's accepteren. Omgekeerd, stel dat we dat versterken dan kan dat als storend geïnterpreteerd worden binnen de gebruikersorganisatie. Vrijheid wordt ontnomen, dichttimmeren, geen flexibiliteit. Wij vragen misschien te veel flexibiliteit, geven risico aan het project, maar we zijn niet de organisatie die alle risico's willen inperken om toch project op tijd te kunnen leveren binnen budget. Maar met de vrees dat we niet krijgen wat we willen.

24. Risico – implementeerbaarheid

- a. Ja
- b. Is een risico, tweesnijdend zwaard. Toepassingen ontwikkeld in het verleden waarvan ik nu zeg 'als dat goed gecommuniceerd was hadden meer afdelingen mensen hiervan kunnen profiteren' bijvoorbeeld project [...]. Anderzijds als het breder getrokken wordt was het misschien niet geïmplementeerd, kleine Quick win groot project maken is lastig. Anderzijds goed communiceren is zeer belangrijk, weten wat er speelt, weten wat de kansen zijn.

Bijlage 10: Interview F

Bijlage I: Belangrijkste onderdelen interview F

Tijdstip interview: 4 Juni 2019 van 15:00 – 16:00
Geïnterviewde werkzaam als: Head of IS & IT

Inleiding

De nu volgende tekst is een samenvatting van het interview met F. Telkens is, wanneer het zinvol is, de letterlijke tekst weergegeven zoals verwoord tijdens het interview. Soms is de zinsconstructie aangepast om het leesbaar te houden.

Daar waar brackets [...] zijn genoteerd is tekst bewust weggelaten omwille van relevantie of anonimiteit.

Werkervaring

Aan het begin van het interview heeft F zijn deskundigheid in de rol van projectportfoliomanager toegelicht. Hij is meerdere jaren Head of IS & IT binnen de organisatie. In deze rol zit de rol van IT projectportfoliomanager verweven.

Introductie onderwerp

Tijdens de introductie op het onderwerp heeft de heer Beisiegel het begrip Project Portfolio en risico's op het gebied van IT Project Portfolio toegelicht. Aangegeven werd dat de risico's welke gevonden waren in de literatuur betreffende IT Project Portfolio getoetst zouden worden.

- k. Wordt het volgende risico X gezien als een risico bij de organisatie
- l. Heeft het volgende risico X plaatsgevonden wat gerelateerd kan worden aan project portfolio management

Na de gestructureerde vraag volgt een open vraag afhankelijk van het antwoord

Daarnaast is een lijst met definities van risico's en voorbeelden van deze risico

1. Risico – Personeelsverloop
 - a. Ja is een risico, maar als alles goed gedocumenteerd is en goed gepland dan is het geen groot risico. Maar dat geeft al aan dat t een risico kan zijn.
 - b. Bijvoorbeeld bij project [...], medewerker [...], kennis verloren in overdracht en meer vertraging door deze overdracht.
2. Risico - financiën
 - a. Ja
 - b. Geen voorbeeld, het gaat vaak over proces voorafgaande aan het project. Als je project doet heb je fondsen beschikbaar. Extra geld vragen heeft bij onze organisatie nog niet tot problemen geleid.
3. Risico - Kwaliteit resource toewijzing
 - a. Ja
 - b. Voorbeelden van beide zijdes. Dat de IT-afdeling niet de juiste kennis in huis had, maar ook bij de business, te weinig kennis en of ervaringen. Hierdoor liepen projecten vertragingen op, extra kosten of bijvoorbeeld onvoldoende getest
4. Risico - Project afhankelijkheden
 - a. Ja
 - b. Project start gewoon wat later. Geen issues bij projecten met de hoogste prioriteit, wel bij de projecten net daaronder. Worden wel gestart, maar deze zijn vaak de dupe van project afhankelijkheden. Of uitgesteld of niet juiste resources aanwezig. Bijvoorbeeld project [...] telkens uitgesteld omdat niet de juiste mensen met kennis aanwezig waren. Maar ook project [...] werd uitgesteld, wel gebudgetteerd maar uitgesteld omdat business niet juiste resources kan leveren.
5. Risico - Multi inzetbaarheid mensen
 - a. Ja

- b. Het risico is nu iets minder, de IT-afdeling is voldoende breed georiënteerd (vaste resources) om dat op te vangen, zeker nu. Ook als je kijkt naar cross inzetten van resources. Bijvoorbeeld IT-resources ter ondersteuning afdeling [...] kunnen ook ingezet worden bij projecten van afdeling [...].
6. Risico - communicatie
- a. Ja
- b. Tot nu toe geen problemen omdat de organisatie klein is, het wordt wel een groot risico. Je hoort veel, informele communicatie vangt gaten op in formele communicatie, dat wordt moeilijker als je groter wordt. Zitten nu bij het omslagpunt
7. Risico - conflicten
- a. Ja
- b. Geen voorbeeld van gezien. Ik denk door de manier van samenwerken dat het niet is voorgekomen. Potentiele conflicten niet laten uitgroeien tot conflict heb ik altijd als strategie gehanteerd.
8. Risico - organisatorische politiek
- a. Ja, groot risico
- b. Komt ook vaak voor. Bijvoorbeeld project [...], druk vanuit gebruikers live gaan zo groot dat ze later spijt kregen. Project [...], daarnaast nog veel andere voorbeelden
9. Risico - commitment
- a. Ja
- b. Daardoor zie je vaak dat je niet de kwalitatief juiste resources krijgt toebedeeld. Veel voorbeelden, veel projecten hadden beter uitgevoerd kunnen worden met de juiste mensen. Bijvoorbeeld project [...] kreeg [...] toegewezen, terwijl het wel een project is met hoge prioriteit, kreeg het toch niet de juiste resources
10. Risico - slagkracht topmanagement
- a. Ja
- b. Niet gezien bij onze organisatie.
Doorvragen; hoe kan het zijn dat we zoveel projecten opstarten zonder prioriteitstelling (alle afdelingen even belangrijk?)
Zo heb ik er niet naar gekeken in het kader van risico voor IT-project portfolio. Maar klopt, dan zou je dit risico wel waarnemen. Zo had ik hem zelf niet gezien
11. Risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving
- a. Ja
- b. Niet gezien bij onze organisatie.
12. Risico - onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten
- a. Ja
- b. Scope veranderingen, die komen vaak voor als je je onvoldoende voorbereid. En in voorbereiden zijn we geen ster. Dus komt vaker voor. Goede voorbereiding zou dit risico beperken. Projecten met meer voorbereiding gaan soepeler naar een einde dan project die onvoorbereid starten
13. Risico - te complexe processen
- a. Ja
- b. Geen last van, redelijk plat en simpel in onze processen
14. Risico - Geen kennismanagement
- a. Ja
- b. Wel bij het optimaliseren van processen of dat een risico is voor projecten en portfolio, valt wel mee.
15. Risico - Waarde portfolio
- a. Nee.
- b. Het proces vindt nauwelijks plaats, dus vormt dit geen risico wat hier nu kan plaatsvinden, het is een heel lean proces. Risico is andersom dat we t niet voldoende doen
16. Risico - Strategische doelstellingen te snel wijzigen
- a. Ja

- b. Besloten [...] een jaar naar voren halen. Dit legt veel druk op bepaalde projecten. Nu neem je het als een bedrijfsrisico, bijvoorbeeld project [...] en [...]. Deze hadden eigenlijk al klaar moeten zijn, nu zijn deze nog niet volledig operationeel.

17. Risico - Inmenging topmanager

- a. Ja
- b. Valt wel meer met binnen de organisatie, meestal in goed overleg. Topmanagers luisteren goed naar mensen om hun heen

18. Risico - Stakeholders

- a. Ja
- b. We vergeten weleens stakeholders bij bepaalde beslissingen. Vaak niet beseft dat deze mensen ook belangrijk zijn voor het proces.

19. Risico - Ontbreken van processen

- a. Ja
- b. Portfolio overleg, nu betreft het een informeel proces. Met veel nieuwe mensen in dienst krijg je behoefte aan standaard processen.

20. Risico - ontbreken van risicomanagement cultuur

- a. Ja
- b. Heeft ons al een paar keer voor verrassingen gesteld. Bepaalde risico's die voorkwamen werden vooraf niet gezien als risico's. Bijvoorbeeld project [...] voor locatie [...]. Er werd geen rekening meer gehouden dat business hier mogelijk niet live mee gaat. Tot vlak voor 'go live' gaf stuurgroep aan we willen 'live'. Totdat de business aangaf hier niet live mee te willen gaan.

21. Risico - incompetentie portfolio manager

Niet besproken aangezien rol van portfolio manager niet bestond (proces bestond ook niet), wordt aangepast in de loop van 2019

22. Risico - incompetentie omgeving

- a. Ja
- b. Beperkt, de organisatie beschikt over voldoende bekwame mensen. Wel ervaren bij topmanagement, als middelen beschikbaar gesteld worden dan mag ik ervan uitgaan dat alles goed komt. Komt dan vaak niet meer ter sprake op dat niveau, wel last van. Soms wordt hierdoor bepaalde vragen vergeten te stellen, bijvoorbeeld bij de aanschaf van [...] werd de IT-afdeling volledig vergeten.

23. Risico - Project- risicomanagement onvoldoende

- a. Ja
- b. Ja, cultuur om risico te managen is onvoldoende bij onze organisatie

24. Risico - implementeerbaarheid

- a. Ja
- b. Beperkt. De groepen die eraan mee werken zijn wel ten volle bereid eraan mee te werken. Kansen worden meegenomen

Bijlage 11: Open coderen

		ITS Business Partner Development, Information Systems	ITS Business Partner Research	Head of IS & IT at Galapagos	Chief Scientific Officer	Chief Financial Officer	Discovery Site Head
nr	risico	A	B	F	C	D	E
1	Personeelsverloop	Beschikbaarheid resources, inhuren resources, project start rekening houden beschikbaarheid resources	zowel in management (geen stabiliteit qua inzicht) als in content (inhoudelijke kennis, architectuur).	geen risico als alles goed gedocumenteerd is en goed gepland, oftewel groot risico	komt niet vaak voor, veel kennis zit bij specifieke mensen (slecht in kennismanagement)	ieder bedrijf heeft personeelsverloop, redelijk in de perken. Weinig "repetitive losses"	ja groeiend bedrijf onderhevig aan veel veranderingen
2	Financiën	nog nooit project stilgelegd omdat er geen geld was, om de groei te realiseren investeringen in IT nodig	vroeger was er weinig geld beschikbaar, nu "gewoon doen".	extra geld voor project geen probleem	in verleden zuinig (IT kostenpost), niet nu. Maar nog steeds achterstand	continue punt van aandacht. Laatste jaren goede situatie	wel risico, geen bottleneck (IT lang gezien als kostenpost)
3	Kwaliteit resource toewijzing	project nog niet opgestart	eigenlijk bij alle projecten	zowel van business als van IT	teveel willen doen met te weinig mensen	veel mensen nodig, toch lijkt het altijd te lukken	align vermogen IT (zwaar beroep op business), ontbreken IT architectuur, IT kostenpost (veel inhuur van mensen, kennis snel verloren)
4	Project afhankelijkheden	korte lijnen, veel informeel overleg, continue reageren ipv beheren	structureel, mn met timing/resources.	geen issue voor belangrijkste prio's, wel voor projecten daaronder	vaak gevolg van prioriteit en aandacht	IT projecten veel interactie op elkaar. Inherent aan werken in een matrix organisatie	ontbreken IT architectuur
5	Multi inzetbaarheid mensen	berekend risico, leren leven met beperkingen	blijft lastig, ook bij nieuwe mensen	groot risico, vanwege uitbreiding iets minder groot risico	mensen onvoldoende getraind voor projectactiviteiten, rol niet duidelijk, communicatie en kennisoverdracht onvoldoende	IT projecten veel interactie op elkaar. Inherent aan werken in een matrix organisatie	vee inhuur, veel vraag vanuit andere afdelingen
6	Communicatie	informeel proces, kans op missen aanwezig	overall gebrek communicatie	iets missen, opvangen informele circuit, nu bij groter worden probleem	ja, mede door rolonduidelijkheid vond dit onvoldoende plaats	wordt te weinig tijd en aandacht aan besteed	onvoldoende helpen (bv requirements schrijven), toetsen (bv requirements) en veel zaken onvoldoende uitgesproken
7	Conflict	niet echt, wel soms tijdsdruk, of onvoldoende afstemmen, scope creep	is conflict het gevolg van gebrekkige communicatie of vertrouwen? Niet doorgeven beslissingen topmgt, boodschapper	door het informele karakter snel in de kiem gesmoord	noot een conflict ervaren, wel gebrek aan communicatie	wel conflict door verschillende inzichten, maar niet op het scherpst van de snede	constructieve feedback kan omslan in een conflict
8	Organisatorische politiek	alle projecten prio	merk het vaker, misschien ook wel te maken met cultuur.	veel voorbeelden	ja, soms druk zo hoog om project door te laten gaan terwijl er geen resources aanwezig waren	gematigd, zolang we niet scherp aan de wind snijden qua prioriteitsstelling.	organisatie groeit, risico groter, IT vaker als driver voor verbetering.
9	Commitment	commitment is er wel, alleen onduidelijk wat consequenties zijn	ja, soms ook gedurende project. Waarom wordt niet alles gedaan om gewenste resultaat te bereiken?	(te) vaak niet juiste resources toegewezen.	maakt meer betrokkenheid van topmanagement het leven beter?	grootste issue is niet betrokkenheid senior management maar betrokkenheid business (impact vaak onvoldoende duidelijk)	nog nooit voorgedaan
10	Slagkracht top management onvoldoende	beslissing genomen, maar onvoldoende nagedacht over gevolgen	beslissing wordt genomen, som niet gealigneerd	slagkracht aanwezig	pusht door wat door moet	ik geloof niet dat we daar last van hebben. Misschien dat het wel ooit te snel gaat	weining bemoeienis met IT projecten
11	Onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving	onvoldoende rekening houden consequenties. Veel onvoorzien activiteiten. Te weinig voorbereiding	ja interesses veranderen, voorkeur nieuwe technologieën ipv onderhoud oude kennis.	noot waargenomen	een van de redenen waarom we zoveel externen aannemen (wij denken ook niet dat we alle kennis in huis hebben)	geen idee, voordeel nu alles fris opbouwen, maar houden wel voldoende rekening met snelheid technologische ontwikkelingen?	vaak onvoldoende zicht op wat we morgen nodig hebben. Wel veel externen binnen (wat risico verlaagt)
12	Onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten	geen formeel proces, geen alignment over proces met betrokkenen	we starten een project voordat we weten wat we willen.	voorbereiding geen ster, daarom veel scope wijzigingen	bedoeling is om IT projecten op te starten los van business projecten. En IT projecten gescheiden te houden	daarom vaker werken met kortere timelines. Op zoek naar middelen om specificaties beter te managen	

		geïnterviewde	ITS Business Partner Development, Information Systems	ITS Business Partner Research	Head of IS & IT at Galapagos	Chief Scientific Officer	Chief Financial Officer	Discovery Site Head
nr	risico	A	B	F	C	D	E	
13	Te complexe processen	geen risico, geen proces maakt het complex	geen formeel proces	processen plat en simpel	geen risico	organisatie is heel lean & matrix organisatie	weinig regels	
14	Geen kennis management	richting project onduidelijk, architectuur ontbreekt, veel discussies herhalen zich	als kennis bij mensen ligt, resource probleem of kennis management?	matig in kennismanagement, maar niet zeker of dit een risico vormt voor projecten	onvoldoende aandacht vanuit topmanagement	weinig aandacht kennis management	weinig waardering onderhoud kennis. Is kennis een belastende factor voor volgende stappen? Zijn onze processen zo flexibel?	
15	Waarde portfolio	informeel proces	informeel proces	proces vindt nauwelijks plaats (lean proces)	we spelen het IT Projectportfolio spel niet goed (eigenlijk weten we niet of het proces toegevoegde waarde heeft)	organisatie heel lean & matrix organisatie	geen proces	
16	Strategische doelstellingen te snel wijzigen	nooit ervaren dat project stopt omdat niet meer aansloot op gewijzigde strategische doelstellingen	nee, wel we willen standaardsoftware, maar gaandeweg de rit, niet standaardiseren qua processen.	ja, veel projecten die onder grote tijdsdruk staan	inherent aan de markt waar we in zitten	strategische doelstellingen veranderen naarmate onze omgeving en studieresultaten anders uitpakken	Strategie wijzigt niet, wel de pragmatische keuzes ivm beperkte resources	
17	Inmenging topmanager	veel nieuwe mensen binnen (incl managers), veel nieuwe ideeën en nieuwe initiatieven (funest voor scope)	ja, zelfs bij stuurgroep aanpassingen requirements.	valt mee, meestal goed overleg	we weten goed dat we dat niet teveel moeten doen, zeker op het laatste moment niet	nooit vernomen	ja, wel motivatie gegeven waarom, maar was de motivatie juist?	
18	Stakeholders	vaak vergeten	komt voor, maakt user adoption lastig	vergeten wel eens een stakeholder	ja, te vaak vergeten	ja, maar geen voorbeeld beschikbaar	vaak vergeten	
19	Ontbreken van processen	Teveel persoonlijke voorkeur	beslissingen niet doorgeven aan de lijn, booschapper gezien als schuldige ipv eigen management	informeel proces, zeker bij veel nieuwe mensen behoefte aan standaarden	er ontbreken teveel standaarden, processen en guidelines	groot risico	zeer zwak	
20	ontbreken van risico management cultuur	niet toegepast, reageren ipv regeren	nooit toegepast, had het impact? Je weet niet of projecten succesvoller geweest zouden zijn indien toegepast	veel voorbeelden, vaak voor verrassingen gestaan	cultuur ontbreekt bij onze organisatie	we accepteren "living on the edge", maar mogen dat eigenlijk niet voor alles accepteren	risico minded organisatie, maar is dat een van onze sterktes?	
21	incompetentie portfolio manager	niet besproken, functie bestaat niet, rol maakt deel uit van functie, maar rol en proces zijn niet formeel beschreven						
22	incompetentie omgeving	teveel focus op wat levert het op voor mij ipv voor organisatie	slagkracht is aanwezig, alleen ontbreekt soms de kennis. Worden juist projecten uitgevoerd? Volgens management wel, bij medewerkers soms twijfel	voldoende bekwame mensen. Soms wordt ervan uitgegaan als middelen ter beschikking gesteld wordt dat alles goed komt (geen controle/toezicht)	nooit klacht of feedback ontvangen	klinkt zwaar, wel lastig om mensen met juiste competentie te vinden. Cultuur is dat wij makkelijk om hulp vragen	wetenschappers zijn geen IT'ers, veel resources nodig met juiste kwaliteiten om de boodschap te begrijpen	
23	Project- risico management onvoldoende	niet toegepast, reageren ipv regeren	nooit toegepast, had het impact? Je weet niet of projecten succesvoller geweest zouden zijn indien toegepast	cultuur om risico te managen onvoldoende	cultuur ontbreekt bij onze organisatie	we accepteren "living on the edge", maar mogen dat eigenlijk niet voor alles accepteren	koppelen aan gegeven risico's accepteren, wij vragen misschien teveel flexibiliteit	
24	implementeerbaarheid	initiatieven gestimuleer	ja, als met ideeën worden afgewezen, dan daalt animo	beperkt, wel bereidheid om eraan mee te werken als mogelijkheid zich voordoet	nooit vernomen	Niet alle kansen en opportuniteiten worden benut aangezien er zoveel zijn.	beter communicatie, meer afdelingen kunnen profiteren. Anderzijds quick win wordt moeilijker als veel afdelingen willen meeliften	

Bijlage 12: Axiaal coderen

					riscio heeft nooit plaatsgevonden → categorie "geel"			
					riscio heeft nooit plaatsgevonden, ik snap ook niet waarom dit riscio vermeldt wordt → categorie "groen"			
					geen idee → categorie "blauw"			
					riscio heeft plaatsgevonden → categorie "rood"			
			IT		buss			
		geinterviewde	ITS Business Partner Development, Information Systems	ITS Business Partner Research	Head of IS & IT at Galapagos	Chief Scientific Officer	Chief Financial Officer	Discovery Site Head
nr	riscio	A	B	F	C	D	E	
1	Personeelsverloop	Beschikbaarheid resources, inhuren resources, project start rekening houden beschikbaarheid resources	zowel in management (geen stabiliteit qua inzicht) als in content (inhoudelijke kennis, architectuur).	geen riscio als alles goed gedocumenteerd is en goed gepland, oftewel groot riscio	komt niet vaak voor, veel kennis zit bij specifieke mensen (slecht in kennismanagement)	Ieder bedrijf heeft personeelsverloop, redelijk in de perken. Weinig "repetitive losses"	Ja groeiend bedrijf onderhevig aan veel veranderingen	
2	Financiën	nog nooit project stilgelegd omdat er geen geld was, om de groei te realiseren investeringen in IT nodig	vroeger was er weinig geld beschikbaar, nu "gewoon doen".	extra geld voor project geen probleem	In verleden zuinig (IT kostenpost), niet nu. Maar nog steeds achterstand	continue punt van aandacht. Laatste jaren goede situatie	wel riscio, geen bottleneck (IT lang gezien als kostenpost)	
3	Kwaliteit resource toewijzing	project nog niet opgestart	eigenlijk bij alle projecten	zowel van business als van IT	teveel willen doen met te weinig mensen	veel mensen nodig, toch lijkt het altijd te lukken	align vermogen IT (zwaar beroep op business), ontbreken IT architectuur, IT kostenpost (veel inhuur van mensen, kennis snel verloren)	
4	Project afhankelijkheden	korte lijnen, veel informeel overleg, continue reageren ipv beheren	structureel, mn met timing/resources.	geen issue voor belangrijkste prio's, wel voor projecten daaronder	vaak gevolg van prioriteit en aandacht	IT projecten veel interactie op elkaar. Inherent aan werken in een matrix organisatie	ontbreken IT architectuur	
5	Multi inzetbaarheid mensen	berekend riscio, leren leven met beperkingen	blijft lastig, ook bij nieuwe mensen	groot riscio, vanwege uitbreiding iets minder groot riscio	mensen onvoldoende getraind voor projectactiviteiten, rol niet duidelijk, communicatie en kennisoverdracht onvoldoende	IT projecten veel interactie op elkaar. Inherent aan werken in een matrix organisatie	vee inhuur, veel vraag vanuit andere afdelingen	
6	Communicatie	informeel proces, kans op missen aanwezig	overall gebrek communicatie	iets missen, opvangen informele circuit, nu bij groter worden probleem	ja, mede door rolonduidelijkheid vond dit onvoldoende plaats	wordt te weinig tijd en aandacht aan besteed	onvoldoende helpen (bv requirements schrijven), toetsen (bv requirements) en veel zaken onvoldoende uitgesproken	
7	Conflict	niet echt, wel soms tijdsdruk, of onvoldoende afstemmen, scope creep	is conflict het gevolg van gebrekkige communicatie of vertrouwen? Niet doorgeven beslissingen topmgt, boodschapper	door het informele karakter snel in de kiem gesmoord	nooit een conflict ervaren, wel gebrek aan communicatie	wel conflict door verschillende inzichten, maar niet op het scherpst van de snede	constructieve feedback kan omslaan in een conflict	
8	Organisatorische politiek	alle projecten prio	merk het vaker, misschien ook wel te maken met cultuur.	veel voorbeelden	ja, soms druk zo hoog om project door te laten gaan terwijl er geen resources aanwezig waren	gematigd, zolang we niet scherp aan de wind snijden qua prioriteitsstelling.	organisatie groeit, riscio groter, IT vaker als driver voor verbetering.	
9	Commitment	commitment is er wel, alleen onduidelijk wat consequenties zijn	ja, soms ook gedurende project. Waarom wordt niet alles gedaan om gewenste resultaat te bereiken?	(te) vaak niet juiste resources toegewezen.	maakt meer betrokkenheid van topmanagement het leven beter?	grootste issue is niet betrokkenheid senior management maar betrokkenheid business (impact vaak onvoldoende duidelijk)	nog nooit voorgedaan	
10	Slagkracht top management onvoldoende	beslissing genomen, maar onvoldoende nagedacht over gevolgen	beslissing wordt genomen, som niet gealigneerd	slagkracht aanwezig	pusht door wat door moet	Ik geloof niet dat we daar last van hebben. Misschien dat het wel ooit te snel gaat	weining bemoeienis met IT projecten	
11	Onvoldoende rekening houden met veranderingen in de omgeving	onvoldoende rekening houden consequenties. Veel onvoorziene activiteiten. Te weinig voorbereiding	ja interesses veranderen, voorkeur nieuwe technologieën ipv onderhoud oude kennis.	nooit waargenomen	een van de redenen waarom we zoveel externen aannemen (wij denken ook niet dat we alle kennis in huis hebben)	geen idee, voordeel nu alles fris opbouwen, maar houden wel voldoende rekening met snelheid technologische ontwikkelingen?	vaak onvoldoende zicht op wat we morgen nodig hebben. Wel veel externen binnen (wat riscio verlaagt)	
12	Onvoldoende rekening houden met veranderingen in projecten	geen formeel proces, geen alignment over proces met betrokkenen	we starten een project voordat we weten wat we willen.	voorbereiding geen ster, daarom veel scope wijzigingen	bedoeling is om IT projecten op te starten los van business projecten. En IT projecten gescheiden te houden	leeft in omgeving die wisselend is	daarom vaker werken met kortere timelines. Op zoek naar middelen om specificaties beter te managen	

